pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Jedrzejczyk, Paulina [Hrsg.]; Moritz, Ruth [Hrsg.]; de Pinto, Marco [Hrsg.]

Arbeitgeber kompetent beraten. Impulse von der Wissenschaft für die Praxis

Bielefeld : wbv Publikation 2024, 348 S.

Quellenangabe/ Reference:
Jedrzejczyk, Paulina [Hrsg.]; Moritz, Ruth [Hrsg.]; de Pinto, Marco [Hrsg.]: Arbeitgeber kompetent beraten. Impulse von der Wissenschaft für die Praxis. Bielefeld : wbv Publikation 2024, 348 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-335974 - DOI: 10.25656/01:33597; 10.3278/9783763976874

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-335974
https://doi.org/10.25656/01:33597

in Kooperation mit / in cooperation with:

wbv Publikation

http://www.wbv.de

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Paulina Jedrzejczyk, Ruth Moritz, Marco de Pinto (Hg.)

Arbeitgeber kompetent beraten

Impulse von der Wissenschaft für die Praxis

wbv

Paulina Jedrzejczyk, Ruth Moritz, Marco de Pinto (Hg.)

Arbeitgeber kompetent beraten

Impulse von der Wissenschaft für die Praxis

HdBA
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

wbv

Die Open-Access-Ausgabe steht hier zum kostenfreien Download zur Verfügung:

2024 wbv Publikation
ein Geschäftsbereich der
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld
wbv.de

Umschlagmotiv: danleap

Bestellnummer: I78861
ISBN (Print): 978-3-7639-7688-1
ISBN (E-Book): 978-3-7639-7687-4
DOI: 10.3278/9783763976874

Printed in Germany

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter wbv-open-access.de

Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Inhalt

Vorwort 7

Abschnitt I: Arbeitgeber als Beratungskunden 11

Paulina Jedrzejczyk
Organisationen als Objekt der Beratung 13

Ruth Moritz
Zuhören als Grundlage einer erfolgreichen Beratung 29

Paulina Jedrzejczyk und Christian Gade
Zielgruppen der Arbeitgeberberatung 41

Ottmar Döring und Karl-Heinz P. Kohn
Akteure in der privaten und in der öffentlichen Beratung von Unternehmen 53

Abschnitt II: Wissenschaftliche Erkenntnisse für eine erfolgreiche Arbeitgeberberatung 67

Unterabschnitt A: Arbeitsmarkt – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen 69

Ralph Conrads und Peter Guggemos
Die Arbeitswelt der Zukunft – Herausforderungen für die Arbeitgeberberatung . . 71

Stephan Brunow
Passgenaue Arbeitgeberberatung im regionalen Kontext 85

Marco de Pinto und Ulrich Zierahn-Weilage
Arbeitsmarkteffekte der Automatisierung – eine ökonomische Perspektive 101

Daniel Arnold
Arbeitgeberberatung bei Fachkräftemangel aus arbeitsmarktökonomischer Sicht 117

Unterabschnitt B: Personalgewinnung und -bindung 129

Christian Göbel
Personalökonomik und Mitarbeiterbindung – Mitarbeitende durch Anreize an Unternehmen binden 131

M. Tuan Nguyen
Rekrutierung von ausländischen Fachkräften aus Drittstaaten 143

Eva M. Brüning
Recruiting 4.0: Moderne Methoden und Künstliche Intelligenz im Fokus der Arbeitgeberberatung 155

Christian Gade
Strategische Personalgewinnung: Personalmarketing und Employer Branding . . 165

Unterabschnitt C: Weiterbildung von Beschäftigten 179

Bernd Käpplinger, Paulina Jedrzejczyk und Ruth Moritz
Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Einführung 181

Tim Stanik
Weiterbildungsberatung – Formate, Anbieter, Typen 191

Thomas Freiling, Ruth Moritz und Tim Stanik
Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit als Dienstleistung für Arbeitgeberkunden – Aktuelle Erkenntnisse und zukünftige Herausforderungen für die Beratungspraxis 197

Unterabschnitt D: Führung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen 209

Christian Gade
Moderne Führung 211

Paulina Jedrzejczyk
Beruflicher Erfolg von Frauen als Anliegen von Unternehmen: Lösungsansätze für die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes 223

Andreas G. Franke
Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen 235

Silvia Keller, Marianne Kreuder-Schock und Helin Alagöz-Gessler
Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen 247

M. Tuan Nguyen
Integration von ausländischen Fachkräften in Unternehmen 261

Abschnitt III: Out-of-the-Box-Thinking 271

Giulia Büttner und Ruth Moritz
Weiterentwicklung der Beratungsqualität im Arbeitgeberservice:
Verbesserungspotenziale anhand der Kundenbedürfnisse erkennen 273

Paulina Jedrzejczyk
Unternehmensberatung: Impulse für angehende, quereinsteigende und
praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater 283

Paulina Jedrzejczyk und Eva M. Brüning
Erfolgreiche Netzwerkarbeit in der Arbeitgeberberatung 299

Dennis Mocigemba, Thomas Theuring, Daniel Mewes und Claudio Roller
Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing für die Beratung in Bildung,
Beruf und Beschäftigung 317

Paulina Jedrzejczyk
Change erfolgreich gestalten oder Elefantenreiten in Organisationen 329

Herausgeber:innen und Autor:innen 343

Vorwort

Die Arbeitswelt ist im stetigen Wandel, der in der letzten Dekade insbesondere durch eine zunehmende internationale Verflechtung und durch rasanten technologischen Fortschritt geprägt war. Es ist zu erwarten, dass diese Trends, vor allem im Hinblick auf technologische Innovationen, noch an Dynamik gewinnen werden. Hinzu kommen zukünftige Herausforderungen für die Arbeitswelt durch die ökologische Transformation.

Unter diesen Rahmenbedingungen sind hervorragend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Die passenden Mitarbeitenden zu finden, zu binden und zu entwickeln, stellt jedoch für Unternehmen zunehmend eine Herausforderung dar, da ein geringer werdendes Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland seit einigen Jahren zu einem Fachkräfte- und Personalengpass in vielen Branchen führt. Auch dieser Trend wird sich in der kommenden Dekade noch verschärfen.

Die genannten Entwicklungen stellen für manche Unternehmen Risiken, für andere Chancen, für alle jedoch steigende Anforderungen dar. Um betriebsspezifisch geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln, sucht eine wachsende Anzahl von Unternehmen und anderen Organisationen Unterstützung in Form von Beratung. Insbesondere die Beratung zu Gegebenheiten und Dynamiken des (regionalen) Arbeitsmarktes sowie zu Personalthemen wie Personalbeschaffung, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität, Personalentwicklung, Personalführung und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen gewinnt an Bedeutung.

In diesem Beratungsfeld bietet die Arbeitgeberberatung Dienstleistungen an, um Unternehmen bei Personalthemen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und arbeitsmarktökonomischer Aspekte zu unterstützen.[1] Wie der Begriff nahelegt, richtet sich die Arbeitgeberberatung an Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, also an natürliche oder juristische Personen (z. B. Organisationen), welche eine oder mehrere natürliche Personen beschäftigen und bestimmte Pflichten zu erfüllen haben. Aus wissenschaftlicher Perspektive wurde die Arbeitgeberberatung bisher selten fundiert behandelt. Ziel unseres Herausgeberbandes ist es, diese Lücke zu schließen.

Wir möchten hierbei angehende, quereinsteigende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater ansprechen, und zwar unabhängig davon, ob sie selbständig sind oder für eine private Organisation beziehungsweise für eine öffentliche Institution arbeiten. Einige Aufsätze richten sich besonders an Beraterinnen und Berater, die im Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit (AG-S) tätig sind. Durch einen gesetzlichen Auftrag ist dieses Beratungsangebot bundesweit präsent. Die von der Bundesagentur für Arbeit angestoßene moderne Neuausrichtung der Beratungs-

1 Im Unterschied zur Arbeitgeberberatung hat die Unternehmensberatung eine allgemeinere Ausrichtung und deckt z. B. häufig das gesamte thematische Feld der Unternehmensführung ab.

dienstleistungen für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen bietet eine einmalige Gelegenheit, den AG-S als einen wichtigen Akteur mit einem besonderen Angebot am Beratungsmarkt zu positionieren. Hierbei kann dieses Buch als Grundlage für fachliche und methodische Diskussionen dienen.

Für unseren Herausgeberband konnten wir Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) sowie von anderen Hochschulen und Forschungseinrichtungen gewinnen. Alle Autorinnen und Autoren forschen und lehren seit vielen Jahren zu relevanten Fragestellungen des Arbeitsmarktes und der Beratung von Arbeitgebern. In 25 Aufsätzen werden unterschiedlichste Themen adressiert und die jeweiligen Konsequenzen für die Arbeitgeberberatung diskutiert. Dadurch entsteht eine Vielfalt von Sichtweisen und Implikationen hinsichtlich der Arbeitgeberberatung, welche in der Literatur bisher nicht vorzufinden ist.

Von der präsentierten Themenvielfalt können sowohl Expertinnen und Experten, Berufseinsteigerinnen und -einsteiger sowie Studierende profitieren. Die sorgfältig ausgewählten, aktuellen Fragestellungen sind dabei nicht nur wissenschaftlich fundiert, sondern werden auch praxisorientiert und adressatengerecht behandelt. Die Leserinnen und Leser finden hier neben Wissen, Ideen und gedanklichen Impulsen an vielen Stellen konkrete Instrumente, welche in der Praxis eingesetzt werden können.

Der Herausgeberband gliedert sich in drei Abschnitte. Der erste Abschnitt „Arbeitgeber als Beratungskunden" befasst sich mit grundlegenden Aspekten der Arbeitgeberberatung. Es wird hier die Frage nach der Abgrenzung zwischen der Beratung von Organisationen und von Individuen diskutiert. Zuhörfähigkeit wird als die Grundlage einer erfolgreichen Beratung positioniert. Sodann richtet sich der Fokus auf die Zielgruppen der Arbeitgeberberatung sowie auf die Akteure in der privaten und in der öffentlichen Beratung.

Der zweite Abschnitt „Wissenschaftliche Erkenntnisse für eine erfolgreiche Arbeitgeberberatung" stellt den Kern des Herausgeberbandes dar. Zunächst werden aktuelle Herausforderungen am Arbeitsmarkt, wie technologische und demografische Entwicklungen und die damit verbundenen Konsequenzen, in verschiedenen Aufsätzen thematisiert. Es folgt die Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit Fokus auf Personalgewinnung und -bindung durch Beiträge z. B. zum Employer-Branding oder zur Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland. Daran anknüpfend wird die Weiterbildung von Beschäftigten betrachtet. In drei Aufsätzen werden sowohl die Weiterbildungspraxis und -beratung in kleinen und mittleren Unternehmen thematisiert als auch aktuelle Forschungsergebnisse zur Qualifizierungsberatung dargestellt. Abschließend werden unterschiedliche Aspekte von Führung in Unternehmen diskutiert und Möglichkeiten der Gestaltung von förderlichen Arbeitsbedingungen für verschiedene Beschäftigtengruppen aufgezeigt.

Der Herausgeberband schließt mit dem zukunftsgerichteten dritten Abschnitt „Out-of-the-Box-Thinking". Hier sind insbesondere – aber selbstverständlich nicht ausschließlich – Beraterinnen und Berater sowie Führungskräfte dazu eingeladen, sich mit Themen wie agile Organisationen, Netzwerkarbeit und Change-Management zu

befassen und dabei die Arbeitgeberberatung aus neuen bzw. anderen Perspektiven zu betrachten.

Alle Aufsätze folgen einer besonders leserfreundlichen Struktur, indem die Kernbotschaften des Artikels jeweils übersichtlich und grafisch abgegrenzt einer Einleitung vorangestellt sind. Auf diese Weise ist es möglich, sich schnell innerhalb des Bandes zu orientieren und gezielt relevante Themen zum Lesen auszuwählen. Jeder Beitrag in diesem Herausgeberband schließt zudem mit einem Kapitel „Implikationen für die Arbeitgeberberatung", in dem die Autorinnen und Autoren jeweils darstellen, welche Überlegungen sich aus dem behandelten theoretischen Thema für die Praxis ergeben könnten. Nehmen Sie hieraus gerne Denkanstöße mit und lassen Sie sich zu neuen Ideen für die Ausrichtung Ihrer eigenen Tätigkeit als Arbeitgeberberaterin oder Arbeitgeberberater inspirieren.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Paulina Jedrzejczyk, Ruth Moritz, Marco de Pinto

Abschnitt I: Arbeitgeber als Beratungskunden

Organisationen als Objekt der Beratung

Paulina Jedrzejczyk

Kernbotschaften

- Beratung von Individuen und Beratung von Organisationen unterscheiden sich voneinander nicht nur im Hinblick auf die Zielgruppe, sondern auch in Bezug auf Ziele, behandelte Problemstellungen, Umsetzung, eingesetzte Methoden und die Komplexität.
- Der Umgang mit der Komplexität von Organisationen, welche anhand der Merkmale Anzahl und Vielfalt der Elemente, Vielzieligkeit, Vernetztheit, Dynamik, Intransparenz und soziale Abhängigkeit beschrieben werden kann, stellt eine große Herausforderung für die Organisationsberatung dar.
- In dem vorliegenden Beitrag werden Konzepte vorgestellt, welche helfen, die Komplexität von Organisationen systematisch zu erfassen und zu analysieren.
- An konkreten Beispielen wird veranschaulicht, wie Beraterinnen und Berater die präsentierten Überlegungen bei der Erarbeitung von Lösungen mit ihren Kundinnen und Kunden nutzen können.

1 Einführung

In der VUCA-Welt[1], charakterisiert durch Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität, werden Organisationen vor komplexe Herausforderungen gestellt, wie Fachkräftemangel, Wertewandel, Veränderung von Kundenbedürfnissen, Digitalisierung, verschärfte Konkurrenz, disruptive Technologien. Bei deren Bewältigung stoßen viele Organisationen, ob groß oder klein, profit- oder non-profit-orientiert, öffentliche Einrichtungen oder Privatunternehmen, an ihre Grenzen. Es verwundert folglich nicht, dass der Bedarf an professioneller Beratung stark zunimmt, was unter anderem an den seit Jahren kontinuierlich steigenden Umsätzen der Unternehmensberatungsbranche zu erkennen ist (Statista 2023), und die an sie seitens der Organisationen gerichteten Erwartungen groß sind. Beratung soll zur Verbesserung der Leistung, der Effizienz, der Flexibilität und somit zur Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen beitragen.

Dass es sich dabei um ein anspruchsvolles Unterfangen handelt, weil Organisationen komplexe Gebilde darstellen, soll der vorliegende Beitrag zeigen. Gleichzeitig werden Denkansätze präsentiert, anhand welcher die Komplexität, wenn nicht beherrscht oder kontrolliert, dann mindestens besser begriffen, analysiert und handhabbar ge-

1 VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, respektive Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit.

macht werden kann. Abschließend wird diskutiert, welche Implikationen für die Arbeitgeberberatung aus diesen Überlegungen abgeleitet werden können. In einem ersten Schritt soll eine Abgrenzung zwischen der Beratung von Individuen und von Organisationen vorgenommen werden.

2 Beratung von Organisationen

2.1 Beratung von Individuen versus Beratung von Organisationen

Wenn in dem vorliegenden Beitrag von einer Organisation gesprochen wird, dann ist Folgendes gemeint: Eine langfristige Zusammenstellung von Menschen einerseits, die geplante, koordinierte Handlungen durchführen, und Ressourcen andererseits, die in einem arbeitsteiligen System eingesetzt werden. Durch die Zusammenarbeit sollen bestimmte Aufgaben erfüllt und auf diese Weise die Ziele der Organisation erreicht werden. Der Begriff bezieht sich auf Unternehmen, Behörden, Schulen, Sportvereine, Kirchen, Krankenhäuser, Stiftungen etc. (Wirtschaftslexikon Gabler 2018; Schewe 2018; Wirtschaftslexikon Onpulson 2024).

Zwei Konstellationen sollen im Folgenden miteinander verglichen werden:

- Fall A: Frau Csíkszentmihályi[2], Bürokauffrau, aktuell Leiterin der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen namens GOO, nimmt Beratung zum Thema „Neuorientierung im Berufsleben“ in Anspruch, um neue, für sie passende Karrierepfade zu identifizieren.
- Fall B: Frau Csíkszentmihályi, Bürokauffrau, aktuell Leiterin der Personalabteilung in einem mittelständischen Unternehmen namens GOO, nimmt Beratung in Anspruch, um die Schwierigkeiten bei der Besetzung von vakanten Stellen zu beheben. Das Ziel der Beratung ist es, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern.

Im Fall A wird Frau Csíkszentmihályi als Individuum beraten. Im Fall B vertritt sie ein Unternehmen, dessen Probleme behandelt werden sollen. Worin unterscheiden sich diese beiden Konstellationen? In welcher Hinsicht unterscheiden sich die Beratung von einem Individuum und die Beratung von einem Unternehmen? Um diese Fragen zu beantworten, sollen zunächst die Individualberatung und die Organisationsberatung definiert werden.

Sickendiek, Engel & Nestmann befassen sich mit der Beratung von Individuen und schlagen folgende Definition vor: „Beratung ist zunächst eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in bezug [sic] auf eine Frage oder ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen“ (Sickendiek, Engel & Nestmann 2008, S. 13).

2 Aussprache: Tschiksentmihei 😉

Lippold (2018) analysiert Konzepte der Unternehmens-/Organisationsberatung und definiert diese wie folgt „[...] eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/ Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern“ (Lippold 2018, S. 7).

Anhand der Definitionen lassen sich relevante Elemente einer Beratung und Unterschiede zwischen den beiden Konstellationen ausarbeiten (Lippold 2018; Nissen 2007, Herking 2015; Hartenstein et al. 2015, Sickendiek, Engel & Nestmann 2008; Dietrich 1991):

- Zielgruppe: Die Beratung von Individuen richtet sich an Einzelpersonen, Beratung von Organisationen richtet sich an Unternehmen, Institutionen, Einrichtungen. Auch wenn im Fall der Organisationsberatung das Gespräch ebenfalls mit einem Individuum geführt wird, ist stets zu bedenken, dass dieses eine Organisation vertritt. Daraus ergeben sich wichtige Implikationen: Es ist wichtig, im Beratungsprozess den von dem Individuum vertretenen Standpunkt durch Perspektiven von anderen Organisationsmitgliedern zu ergänzen. Die Beratenden müssen folglich imstande sein, mit ihren Überlegungen und Ideen nicht nur das Gegenüber, sondern auch andere Organisationsmitglieder zu erreichen. Demnach muss ihre Unterstützung Themen umfassen wie beispielsweise Informationssammlung, Ergebnispräsentation, Verhandlungen. Häufiger als in der individuellen Beratung sind von der Kundin oder von dem Kunden selbstbewusstes Auftreten, umfängliche Kompetenz im Hinblick auf die eigene Organisation sowie höherer Anspruch an die Beratungsqualität zu erwarten. Die Tragweite der Beratung ist größer als bei der Beratung von Individuen, weil die auf dieser Grundlage getroffenen Entscheidungen die ganze Organisation oder mindestens ihre Teile und somit mehrere Menschen betreffen können.
- Ziele: Als Ziele der Beratung in beiden Fällen können Unterstützung bei Lösung eines Problems und Verbesserung der Lösungskompetenz festgehalten werden. Die Einzelberatung zielt darauf ab, die Situation eines Individuums zu verbessern. Je nach der Ausgangslange können sich daraus unterschiedliche Zielrichtungen für die Beratung ergeben. Die Beratung von Organisationen, vor allem von Unternehmen, welche sich den Marktmechanismen in der Regel nicht entziehen können, verfolgt das Ziel, Effizienz und Effektivität und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg einer Organisation zu steigern.[3] Das Anliegen, die Organisationsziele und die individuellen Ziele einzelner Organisationsmitglieder in Einklang zu bringen, stellt in diesem Zusammenhang häufig eine große Herausforderung der Organisationsberatung dar.

3 Es ist an der Stelle wichtig, darauf hinzuweisen, dass ein sinnvoller und sparsamer Umgang mit Ressourcen auch für Non-Profit-Organisationen von großer Relevanz ist. Daher stellen Effektivität und Effizienz auch für diese Organisationen relevante Ziele dar.

- Behandelte Problemstellungen: Hinter den in beiden Definitionen angesprochenen Begriffen „Problem/Problemstellung" verstecken sich unterschiedliche Themen und Anliegen. Beratung von Individuen unterstützt Einzelpersonen dabei, ihre persönlichen Probleme zu bewältigen, ihre Ziele zu erreichen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen oder ihre Entwicklungspotenziale zu realisieren. Dabei geht es häufig um Themen wie Karriere, Beziehungen, Selbstentwicklung, Stressbewältigung, Selbstbewusstsein oder psychische Stabilität. Die Beratung von Organisationen befasst sich mit Fragen, welche mit der Effektivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zusammenhängen, wie zum Beispiel Prozessoptimierung, Kommunikationsprozess, Veränderungsmanagement, Organisationsstruktur und -kultur, Marketingstrategien, Finanzmanagement, Personalmanagement. Es geht dabei häufig darum, Lösungen in den organisationalen Strukturen, Prozessen, Werten zu verankern, sie adressatengerecht zu kommunizieren und dadurch das Verhalten von einer größeren Menschengruppe längerfristig zu steuern.[4]
- Methoden: Bei der Beratung von Individuen können Methoden der psychologischen Beratung, Coaching, Therapie, Lebens- oder Berufsberatung zum Einsatz kommen. Persönliche Kommunikation spielt hier eine entscheidende Rolle. Bei der Beratung von Organisationen kommen neben verschiedenen Kommunikationstechniken Methoden der Informationsbeschaffung, -darstellung und -analyse, Tools zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Zielformulierung, Problemstrukturierung, Strategiewahl, Methoden der Planung und Entscheidung, Kreativitätsmethoden, Change-Management-Methoden u. a. zum Einsatz. Bei der Betrachtung des Methodenspektrums im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass es eine Reihe von Methoden gibt, welche sowohl bei der Beratung von Individuen als auch von Organisationen zum Einsatz kommen können. Gleichzeitig gibt es Methoden, welche nur in einem der beiden Fälle sinnvoll sind. Die bei der Beratung von Organisationen zum Einsatz kommenden (häufig recht komplexen) Methoden erfüllen die Aufgabe, eine größere Menge an Informationen zu sammeln, zu strukturieren, zu verdichten, auszuwerten, zu präsentieren und zu dokumentieren.
- Umsetzung: Auch wenn in den Definitionen nicht explizit erwähnt, kann sowohl die Beratung von Individuen als auch von Organisationen als Prozess betrachtet und in Phasen/Schritte unterteilt werden. Während Situationsanalyse, Zielfindung, Erarbeitung von Lösungsstrategien in beiden Fällen eine wichtige Rolle spielen, wird die Akquisitionsphase eher im Kontext der Organisations- konkret der Unternehmensberatung betrachtet. Auch bei der Implementierungsphase gibt es Unterschiede: Da es in der Natur der Sache liegt, dass Individuen die Lö-

4 Wird eine Organisation zum Thema „Stressbewältigung/-management" beraten, geht es üblicherweise nicht (nur) darum, einzelne Individuen durch Training und Coaching auf Umgang mit Stress vorzubereiten. Eine Lösung, die langfristig und auf mehrere Menschen gleichzeitig wirkt, stellt die Verankerung des Stressmanagements in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens dar. Ein Beispiel: Das Thema kann in die Führungsgrundsätze und in die Vorgesetztenbeurteilung aufgenommen werden: „Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Stresssituationen zu unterstützen".

sungen alleine umsetzen müssen, kann die beratende Person höchstens eine (eventuell sehr intensive) Prozessbegleitung anbieten. Im Falle der Organisationsberatung kann die Unterstützung bei der Implementierung je nach Bedarf variieren: von einer vollständigen Umsetzung (Outsourcing) über Prozessbegleitung hin zu punktuellem oder gar keinem Beistand.

- Umfang und Komplexität: Die Beratung von Individuen ist in der Regel persönlicher und weniger komplex, auch weil sich die oder der Beratende auf die Belange einer einzigen Person konzentrieren kann. Es ist häufig einfacher, Bedürfnisse und Ziele zu definieren und zu bearbeiten, selbst wenn sich Herausforderungen in der Persönlichkeit oder im Umfeld der zu beratenden Person ergeben. Die Beratung von Organisationen ist in der Regel umfangreicher und komplexer, weil eine größere Anzahl von Personen involviert ist, die nicht unabhängig voneinander agieren und häufig wenig kongruente Interessen verfolgen. Die Beratenden müssen bildlich gesprochen stets „mehrere Bälle in der Luft halten". Verhandlung von Kompromissen und Konfliktmanagement stellen dabei kritische Kompetenzen dar. Darüber hinaus müssen Struktur, Kultur, Prozesse, Strategie und andere Aspekte von Organisationen berücksichtigt werden.[5]

Die Beratung von Frau Csíkszentmihályi im Fall A soll ihre persönliche Situation verbessern, indem sie dabei unterstützt wird, ihr Bedürfnis nach einer beruflichen Weiterentwicklung zu realisieren. Dabei kann sie während des gesamten Prozesses von einer Beraterin oder einem Berater begleitet werden, die auf Methoden der Berufsberatung zurückgreift und gute persönliche Kommunikation mit ihrer oder seiner Kundin pflegt.

Die Beratung von GOO im Fall B soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber verbessern und dadurch zu seinem Erfolg beitragen. Die Beratenden können sich dabei mit Personalmanagement, mit der Organisationsstruktur und -kultur oder mit Marketingstrategien befassen und dabei auf Tools zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, Zielformulierung, Problemstrukturierung, Strategiewahl zurückgreifen. Ihre Unterstützung kann dabei unterschiedliche Formen einnehmen. Da mehrere Personen in die Prozesse involviert sind und mehrere Bestandteile der Organisation, wie Struktur, Kultur etc., berücksichtigt werden müssen, zeichnet sich die Beratung durch eine höhere Komplexität aus. Da die Handhabung von Komplexität eine große Herausforderung für die Organisationsberatung darstellt, wird sie in den folgenden Abschnitten genauer beleuchtet.

2.2 Organisationen als komplexe Gebilde

Die Komplexität von Organisationen kann anhand folgender Merkmale beschrieben werden (Dörner 2011; Meck 2014):

- Menge und Vielfalt der Elemente: Eine Organisation besteht üblicherweise aus mehreren Mitgliedern und Einheiten, wie Teams, Abteilungen, Bereiche, welche

5 Bester Dank gilt den Studierenden des Jahrgangs 2021 der HdBA in Mannheim, die mit ihren wertvollen Anregungen geholfen haben, die Argumentation dieses Kapitels zu präzisieren.

sich im Hinblick auf verschiedene Charakteristika, wie Gefühle, Emotionen, Werte, Einstellungen und Perspektiven, voneinander unterscheiden.
- Polytelie (Vielzieligkeit): Mitglieder und Einheiten einer Organisation bringen unterschiedliche Bedürfnisse ein, vertreten divergierende Interessen und verfolgen abweichende, möglicherweise konfligierende Ziele.
- Vernetztheit: Mitglieder und Einheiten einer Organisation agieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind über verschiedene Beziehungen miteinander verbunden. Diese Verbindungen ergeben sich beispielsweise durch die Hierarchie, die Strukturen, den Informationsfluss, die Kommunikationswege, die Entscheidungsregeln oder die Ressourcenabhängigkeit. Änderung eines Elementes ist mit Neben- und Fernwirkungen verbunden, weil sie sich über Wirkungsrelationen auch auf andere Mitglieder und Einheiten auswirkt.[6]
- Dynamik: Organisationen verändern sich von einem zum nächsten Zeitpunkt, weil zum einen die sich ständig verändernde externe Umwelt Anpassungen erzwingt. Zum anderen führt die nicht vorhersagbare Dynamik des menschlichen Verhaltens dazu, dass sich Ziele und Verbindungen unerwartet wandeln können.
- Intransparenz: Viele relevante Merkmale einer Organisation sind für die betrachtenden Personen nicht zugänglich. Dies hängt mit der Unvollkommenheit menschlicher Informationsverarbeitung zusammen, aber auch mit anderen Phänomenen, wie fehlende Transparenz von existierenden Beziehungen und Abhängigkeiten, zeitliche Verzögerung von Wirkungen bestimmter Handlungen sowie impliziter Charakter verschiedener Phänomene, wie Unternehmenskultur oder Betriebsklima.
- Soziale Abhängigkeit: In den Organisationen arbeiten Menschen mit ihren Emotionen, Werten, Einstellungen, Zielen, Netzwerken, Beziehungsgeflechten, kulturellen Hintergründen, Interessen und Wert- und Normgeflechten sowie psychischen Problemen. Konkurrenzbeziehungen, persönliche Animositäten, politische oder ökonomische Abhängigkeiten und andere menschliche und zwischenmenschliche Phänomene können die Komplexität von eigentlich überschaubaren Situationen wesentlich erhöhen. Erschwerend kommt hinzu, dass menschliches Handeln unvorhersehbar, unkontrollierbar, fehlerbehaftet und häufig auch irrational sein kann.

Die Komplexität der Organisationen steigert die Komplexität der Beratung auf vielfältige Art und Weise.

6 Auch bei der Beratung von Individuen kann die Verankerung in einem System (z. B. Familie) berücksichtigt werden (z. B. in der systemischen Beratung). Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Anzahl der zu berücksichtigenden Verbindungen geringer ist als in einer Organisation, wo mehrere Menschen und Einheiten zusammenwirken.

3 Organisationen erfolgreich beraten

In dem vorliegenden Kapitel werden zwei Konzepte vorgestellt, welche helfen, die Komplexität von Organisationen systematisch zu erfassen, zu analysieren und bei der Entwicklung von Lösungen zu berücksichtigen. Am Beispiel des Unternehmens GOO wird veranschaulicht, wie die Überlegungen in einem Beratungsprojekt berücksichtigt werden können. Auch wenn sich die hier präsentierten Ideen in dem vom Zeitdruck und fehlenden Ressourcen geprägten Alltag nur selten in der hier beschriebenen Stringenz umsetzen lassen, bieten sie wertvolle gedankliche Impulse, um neue Problemlösungsalternativen zu identifizieren oder wenigstens einige gravierende Fehler zu vermeiden.

3.1 Komplexität Handhaben I: Konzept nach Dörner

In seinem vielbeachteten Buch „Logik des Misslingens" argumentiert Dörner, dass es kein Rezept gibt, um die Komplexität sicher zu beherrschen (Dörner 2011). Der Autor weist jedoch auf kritische Phasen in dem Problemlösungsprozess hin, welche entsprechend ausgestaltet werden müssen, damit die Gefahr des Misslingens reduziert und die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gesteigert werden kann (Dörner 2011; Hofinger 2003).

Phase 1: Zielausarbeitung, Zielkonkretisierung, Zielbalancierung

Um als Richtlinien für das Handeln der Menschen dienen zu können und im Hinblick auf deren Erreichung überprüft zu werden, müssen allgemeine Ziele, wie beispielsweise „Unser Unternehmen soll als Arbeitgeber attraktiver werden" erst konkretisiert werden. Die Analyse bringt häufig Polytelie und Zielkonflikte zum Vorschein. So müssen Teilziele gewichtet, ausbalanciert oder aufgegeben werden. Da nicht alle Ziele gleichzeitig verfolgt werden können, muss ein Konsens im Unternehmen gefunden werden, wo die Prioritäten zu setzen sind, beispielsweise nach Kriterien wie Wichtigkeit, Dringlichkeit oder Erfolgswahrscheinlichkeit.

Beratung von Unternehmen GOO: Diesen Überlegungen folgend wird Frau Agees, die das Unternehmen GOO berät, zunächst Frau Csíkszentmihályi bei der Spezifizierung der Ziele unterstützen müssen. Fragen wie „Was heißt es, Arbeitgeberattraktivität von GOO zu steigern?", „Was soll ganz konkret verändert werden?", „Woran soll der Erfolg gemessen werden?" könnten dabei in moderierten Workshops mit der Geschäftsführung, mit den Führungskräften, mit den Vertreterinnen und Vertretern der Belegschaft diskutiert werden. Es ist nicht auszuschließen, dass dabei Polytelie und Zielkonflikte zum Vorschein treten. Ein Teil der Belegschaft könnte dafür sein, dass sich das Unternehmen als traditionsreicher, zuverlässiger Arbeitgeber positioniert, die anderen wünschen sich möglicherweise eher einen Blick in die Zukunft: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität sollen hervorgehoben werden. Die Beraterin wird den Prozess der Konsensfindung als Prozessbegleiterin oder Mediatorin unterstützen müssen und dabei ihr Wissen über die Wünsche und Bedürfnisse potenzieller Bewerberinnen und Bewerber einbringen.

Phase 2: Informationssammlung und Modellbildung

Im Hinblick auf die Bereiche, welche die Ziele betreffen, sollen notwendige Informationen, idealerweise aus mehreren unterschiedlichen Quellen (Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, Abteilungen, Bereiche etc.), gesammelt werden. Entscheidend für den Erfolg dieses Schrittes ist die Bereitschaft der Kunden und Kundinnen, das vorhandene Wissen zu teilen, aber auch der Beratenden, das Wissen zu überprüfen, zu erweitern, zu bewerten oder gegebenenfalls zu korrigieren. Hilfreich ist dabei, auf Methoden zur Strukturierung und Auswertung von Informationen zurückzugreifen. Die gesammelten Teilinformationen sollen miteinander in Verbindung gebracht und zu einem Gesamtbild der Situation integriert werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Nachdem das konkrete Ziel herausgearbeitet wurde (GOO setzt auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität, Anzahl von Bewerbungen soll steigen und die Fluktuation soll sinken), wird die Beraterin in einen intensiven Austausch mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Abteilungen und Berufsgruppen aus dem Unternehmen treten, um sich ein Gesamtbild der Situation zu verschaffen. Ganz konkret geht es darum, den Status Quo des Unternehmens (Stärken und Schwächen) sowie die Entwicklungspotenziale im Hinblick auf die gewählten Schwerpunkte zu ermitteln. Als Methoden der Strukturierung von Informationen setzt sie eine SWOT-Analyse[7] und Mind-Mapping[8] ein.

Phase 3: Hypothesenbildung und Prognose

Die Zusammenhänge (z. B. Vernetzung, Ursache-Wirkungsbeziehungen) zwischen den „Variablen" (z. B. den Akteuren, wie Beschäftigten, Abteilungen) müssen aufgedeckt werden. Dabei sind auch Informationen zu Wechsel-, Neben- und Fernwirkungen von großer Bedeutung. Strukturen, Zusammenhänge, Zustände einer Organisation und das Verhalten der Menschen verändern sich dauernd, was eine Problemlösung erschwert, weil die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen nicht vorausgesagt werden können. Prognosen über die Dynamik und Entwicklungstendenzen sollen aufgestellt werden, damit sie bei der Planung Berücksichtigung finden (z. B. in Form von Szenarios). Während in großen Projekten ausgereifte Szenariotechniken zum Einsatz kommen, ist es in kleineren Projekten bereits hilfreich, wenn die verschiedenen Ausprägungen der wichtigsten Einflussfaktoren durchdacht werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Frau Agees analysiert die Situation und erkennt, dass der ausgehandelte Kompromiss fragil ist und das Projekt nur dann erfolgreich sein kann, wenn es gelingt, die „Traditionalisten" zu überzeugen und die Machtkämpfe in der Geschäftsführung zu unterbinden. Sie sensibilisiert Frau Csíkszent-

7 „Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um die Betrachtung von Stärken & Schwächen, sowie Chancen & Risiken eines Unternehmens und dessen Umwelt. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)-Analyse. Mit dieser Analyse kann der aktuelle Zustand eines Unternehmens erfasst werden, um geeignete strategische Optimierungsmaßnahmen abzuleiten." BWL-Lexikon, https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/

8 Mind-Mapping ist eine Methode zum Aufschreiben und Aufzeichnen von Gedanken. Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik, https://lexikon.stangl.eu/5087/mind-map

mihályi, überlegt die ersten Lösungen und geht verschiedene Szenarien durch, z. B. was passieren würde, wenn die Überzeugungsversuche scheitern sollten.

Phase: Planen und Entscheiden

Planen als gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten unter Berücksichtigung von Randbedingungen und möglichen Reibungen mündet in die Entscheidung, welche Handlungen in welcher Reihenfolge umgesetzt werden sollen. In einem Team muss im Zuge der Planung über Aufgabenverteilung und Schnittstellenbehandlung entschieden werden.

Beratung von Unternehmen GOO: Im Rahmen eines Planungsworkshops werden Handlungsschritte festgelegt und die Zuständigkeitsbereiche abgestimmt (z. B. die Personalabteilung, unterstützt von Frau Agees, übernimmt die Analyse der Bedürfnisse von aktuellen und potenziellen Beschäftigten, die Beraterin führt Workshops zur Ermittlung von Stärken und Schwächen des Unternehmens als Arbeitgeber sowie zur Erarbeitung des Alleinstellungsmerkmals durch, die Marketingabteilung konzipiert darauf basierend den neuen Internetauftritt).

Phase: Effektkontrolle

Besonders bei der Lösung komplexer Probleme, bei welchen Vernetzungen und Eigendynamiken existieren, Zeitverzögerungen sowie Wechsel-, Neben- und Fernwirkungen auftreten und Menschen Fehler machen, können die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen verstärkt, abgeschwächt oder gar zunichte gemacht werden. Es ist folglich notwendig, Erfolge und Misserfolge zu kontrollieren und die Lösungsstrategien gegebenenfalls anzupassen. Dabei ist es wichtig, die Verantwortung für die Kontrolle, den Zeitpunkt sowie die Methodik der Kontrolle festzulegen.

Beratung von Unternehmen GOO: Die Effekte der ergriffenen Maßnahmen werden in regelmäßigen Abständen anhand der eingangs vereinbarten Kriterien (Kennzahlen, Befragungen u. a.) kontrolliert. Abweichungen werden im Rahmen von Reflexionsworkshops analysiert.

Phase 7: Selbstreflexion und Revision

Das eigene Vorgehen muss reflektiert werden. Die hierfür benötigten Denkpausen sind fest einzuplanen, weil Selbstreflexion häufig im Alltagstrubel untergeht, besonders, weil sie auch gegenseitige Kritik und Anpassungsnotwendigkeit mit sich bringt, was als Belastung empfunden und deshalb gerne vermieden wird. Angesichts der Dynamik von Organisationen sind Abweichungen und die daraus resultierenden Anpassungen als der Normalzustand zu betrachten.

Beratung von Unternehmen GOO: Die Ergebnisse der Effektkontrolle bespricht Frau Agees mit Frau Csíkszentmihályi im Rahmen von Projekttreffen. Gemeinsam mit anderen beteiligten Akteuren werden Anpassungen erarbeitet und umgesetzt.

3.2 Komplexität handhaben II: Acht Bilder der Organisation nach Morgan

Gareth Morgan, ein Organisationstheoretiker, präsentiert in seinem Buch "Bilder der Organisation" acht Metaphern, die verschiedene Perspektiven auf Organisationen darlegen und helfen, deren Komplexität zu verstehen (Morgan 2018).

Tabelle 1: Bilder der Organisation als Analyseinstrument (Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Morgan 2018)

Beschreibung der Bilder/der Metapher	Wichtige Analysefragen (Beispiele)
Organisation als Maschine Diese Metapher hebt die Effizienz, Verlässlichkeit, Kontrollierbarkeit und Rationalität von Organisation hervor, welche durch klare Strukturen, Prozesse und Hierarchien unterstützt werden. Hierarchische Befehlsketten und rationale Planung sind zentrale Merkmale dieser Metapher. Der Mensch wird als ein Teil der Maschine gesehen.	Ist die Vorgehensweise sorgfältig geplant? Strukturiert? Standardisiert? Sind die Ziele klar definiert? Sind die Aufgaben genau beschrieben? Sind die Aufgabenteilung und Rollenverteilung klar? Ist die Aufteilung der Verantwortlichkeit klar geregelt? Sind die Regeln/Vorgaben klar? Gibt es Checklisten, Handbücher? Gibt es wirksame Kontrollmechanismen?
Organisation als Organismus Organisation wird als offenes, lebendes System betrachtet, welches im ständigen Austausch mit seiner Umwelt steht und sich stets an das externe und interne Umfeld anpassen muss, um zu überleben.	Wie ist das „externe" und das „interne" Umfeld der Organisation beschaffen? Wie beeinflussen die Entscheidungen/Entwicklungen die Überlebensfähigkeit der Organisation? Ihre Position in ihrer Nische? Sind Organisations-/Managementstil, Kultur, Strategie, Arbeitsmethoden, Problemlösungen angemessen für den Umgang mit dem Umfeld? Kann die Organisation die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten, ihrer Kunden, weiterer Stakeholder erfüllen?
Organisation als Gehirn Organisation wird als ein lernfähiges und informationsverarbeitendes System betrachtet, das ähnlich wie das menschliche Gehirn Informationen sammelt und analysiert. Diese Fähigkeit nutzt eine Organisation, um Entscheidungen zu treffen und ihre Aktivitäten zu steuern.	Wie werden die Flexibilität und die Innovationskraft der Organisation gefördert? Funktioniert die Kommunikation? Der Informationsfluss? Entscheidungsfindung? Wissensmanagement? Wie wird die Lernfähigkeit der Organisation gefördert? Die Reflexionsfähigkeit? Die Offenheit? Die Fehlerkultur? Konstruktive Konfliktkultur? Multiperspektivische Problembetrachtung? Kritisches Denken? Lässt sich Zielvorgabe durch Definition von No-Gos ersetzen? Werden fragmentierte Denkstrukturen überwunden?
Organisation als Kultur Organisationen sind Mini-Gesellschaften und beruhen auf Denkmustern, Gedanken, Wertevorstellungen, Normen, Ritualen, Symbolen, die für den Bestand von Organisationen als gesellschaftlich konstruierte Realität sorgen.	Gibt es ein Wertesystem? Wird das Wertesystem kommuniziert? Von Führungskräften vorgelebt? Werden Werte an Beschäftigte vermittelt? Passen die Werte zu den modernen Wertvorstellungen? Identifizieren sich Beschäftigte mit den Werten der Organisation?

(Fortsetzung Tabelle 1)

Beschreibung der Bilder/der Metapher	Wichtige Analysefragen (Beispiele)
Organisation als psychisches Gefängnis Diese Metapher beruht auf der Vorstellung, dass psychische Phänomene, wie das Unbewusste, Gefühle und Emotionen, Realitätskonstruktionen (Sichtweise auf die Realität), ein fester Bestandteil der Organisation sind und einen großen Einfluss auf das Geschehen ausüben. Viele Probleme in Organisationen, wie Widerstand gegen Veränderungen, Konflikte etc., können durch Heranziehen dieser Perspektive besser verstanden werden.	Ist eine bevorzugte Sichtweise auf die Realität/eine bevorzugte Denkweise erkennbar? Sind Akteure in einer Sichtweise „gefangen"? Auf welchen Annahmen basiert diese Sichtweise? Wurde eine Überprüfung der Stärken und Schwächen dieser Annahmen vorgenommen? Spielen Emotionen (Aggression, Gier, Angst, Hass, Neid, Antipathien) eine Rolle? Werden Emotionen berücksichtigt? Kanalisiert?
Organisation als politisches System Diese Metapher sieht Organisationen als Arena von Machtkämpfen und politischen Intrigen. Koalitionen, Manipulation, Machtspiele und Konflikte werden eingesetzt als Mittel zur Durchsetzung eigener Interessen in Entscheidungsprozessen.	Wessen Ziele werden verfolgt? Wer hat Vorteile? Wer hat Nachteile? Wessen Interessen dient die gewählte Lösung? Wer wird von der Entscheidung betroffen? Spielen Machtüberlegungen eine Rolle? Wird versucht, Macht zu erlangen (z. B. durch Kontrolle über knappe Ressourcen? Oder über Wissen?)? Spielen Beziehungen und Koalitionen eine Rolle?
Organisation als Fluss und Wandel Organisation wird als sich ständig veränderndes System gesehen. Die Metapher beschreibt die Logik der Veränderungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen.	Welche Elemente der dynamischen Systeme weist die Organisation auf? Welche Herausforderungen sind bei Veränderungen zu berücksichtigen?
Organisation als Machtinstrument Diese Metapher weist auf die Rolle der Organisation hin als Instrument zur Aufrechterhaltung sozialer Ungleichheit und zur Ausübung von Macht durch die herrschenden Eliten.	Unterstützt die Organisation die Ziele einer gesellschaftlichen Gruppe und wenn ja, von welcher? Welche gesellschaftliche Gruppe wird von der Organisation unterdrückt?

Am Beispiel von dem Unternehmen GOO wird erläutert, wie der Einsatz des Konzeptes im Rahmen einer Beratung aussehen könnte.

Der Einsatz von Metaphern als Diagnoseinstrument erlaubt Frau Agees, das Problem von mehreren Standpunkten aus zu beleuchten, eingehend zu analysieren und auf diese Weise das Spektrum der Handlungsalternativen zu erweitern. In einem ersten Schritt könnte sie dabei im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit Frau Csíkszentmihályi und anderen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern eine Analyse anhand der einzelnen Metaphern durchführen. Es wird die Frage diskutiert: „Wie kann das Problem der fehlenden Arbeitgeberattraktivität von GOO aus der Sicht der einzelnen Metaphern erklärt werden?". In einem zweiten Schritt im Rahmen einer kritischen Bewertung werden die verschiedenen Interpretationen einander gegenübergestellt, mit dem Ziel, gegebenenfalls eine oder mehrere auszuwählen. In einem dritten Schritt können Maßnahmen zur Lösung der identifizierten Probleme entwickelt werden.

Als erstes kommt die Organismus-Metapher zum Einsatz, weil sie die Frage der Passung des Unternehmens zu seiner Umwelt betont. Die Frage „Ist GOO als Arbeitgeber attraktiv?“ muss präzisiert werden: „Ist GOO als Arbeitgeber für die relevante Zielgruppe attraktiv? Für die Beschäftigten im Unternehmen?“. Die Analyse der externen Umwelt (z. B. Lage am Arbeitsmarkt, Erwartungen potenzieller Bewerberinnen und Bewerber), der internen Umwelt (z. B. die Zufriedenheit und Wünsche der Beschäftigten) und der Passung der aktuellen Personalpolitik stellen dieser Logik folgend die ersten Schritte des Prozesses dar.

Bedient sich Frau Agees der Maschinenmetapher, könnte sie ihren Blick beispielsweise auf die Personalabteilung richten. Die Tatsache, dass sich zu wenige Personen beim Unternehmen bewerben, kann damit zusammenhängen, dass bisher kein geschlossenes Personalbeschaffungskonzept umgesetzt wurde. Die Prozesse sind nicht standardisiert, laufen chaotisch ab und es dauert zu lange, bis die Bewerberinnen und Bewerber eine Antwort erhalten.

Da das Produkt des Unternehmens seit Jahrzehnten auf die gleiche Art und Weise hergestellt wird, wird „Tradition“ von zwei Geschäftsführenden und dem Produktionsleiter als potenziell das wichtigste Alleinstellungsmerkmal betrachtet. Aus der Sicht der Metapher des psychischen Gefängnisses stellt sich Frau Agees die Frage, auf welchen Annahmen diese Überzeugung basiert, dass das Produkt nur als „traditionsreich“ Erfolg haben kann. Sind die Beteiligten in ihrer Sichtweise der Realität möglicherweise so gefangen, dass sie deren Stärken und Schwächen nicht erkennen?

Schaut die Beraterin auf das Unternehmen GOO durch die politische Brille, erkennt sie Machtkämpfe zwischen dem Produktions- und dem Vertriebs-/Marketingbereich. Die Idee, sich vor dem Hintergrund der Erwartungen der Generation Z als modernes Unternehmen mit den Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversität zu positionieren, könnte auf Widerstand stoßen, weil dadurch die Position des dritten Geschäftsführers, der sich für die Modernisierung des Unternehmens einsetzt, gestärkt werden könnte.

Arbeitgeberattraktivität kann nicht unabhängig von der Unternehmenskultur betrachtet werden. Die Beraterin könnte die Perspektive der Kulturmetapher heranziehen und sich das Wertesystem anschauen. Dabei wäre für sie beispielsweise interessant herauszufinden, ob die kommunizierten Werte zu den Werten der Bewerberzielgruppe (z. B. Generation Z) passen und ferner, ob sie auch von den Führungskräften vorgelebt werden.

Betrachtet sie anschließend das gesamte Unternehmen, wird ihr auffallen, dass es eine sehr klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den einzelnen Bereichen gibt. Die Sicht der Gehirnmetapher animiert sie dazu, diesen Aspekt genauer zu erforschen und in einer Austauschrunde vor Ort erfährt sie, dass viele Beschäftigte es als sehr frustrierend erleben, ihre innovativen Ideen nicht umsetzen zu können, weil es heißt: „Das überschreitet unseren Verantwortungsbereich, dafür ist die Abteilung X zuständig“. Zudem signalisieren sie, dass die Kommunikation und der Wissensaustausch über die Bereichsgrenzen hinweg nicht gut funktionieren.

Die Metapher von Fluss und Wandel kann helfen, die Dynamik der Organisation als System genauer zu analysieren. Dabei würden alle in Abschnitt 2.2 betrachteten Punkte eine Relevanz haben.

Die Metapher des Machtinstruments wird in der Analyse nicht berücksichtigt, weil die Rolle der Organisation in der Gesellschaft nicht im Mittelpunkt der Betrachtung der Beratenden steht.

Die Vielzahl der Betrachtungsperspektiven und die sich daraus ergebenden Annahmen müssen zunächst von Frau Agees und den Vertreterinnen und Vertretern des Kundenunternehmens gemeinsam kritisch untersucht werden. Welche Probleme spielen eine wirklich entscheidende Rolle? Welches Problem soll als Erstes angegangen werden?

Nachdem die wichtigsten „Baustellen" identifiziert wurden, können gemeinsam passende Lösungsstrategien entwickelt werden.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Es ist davon auszugehen, dass es sich bei den meisten Arbeitgebern um Organisationen handelt, die aufgrund der Menge und Vielfalt der Elemente, der Polytelie, der Vernetztheit, der Dynamik, der Intransparenz sowie der sozialen Abhängigkeit komplex sind. Arbeitgeberberatung stellt folglich ein komplexes Unterfangen dar und Arbeitgeberberaterinnen und -berater sollen dazu imstande sein, die Komplexität der Organisationen zu berücksichtigen. Dies setzt Ambiguitätstoleranz, Methodenkompetenz sowie Lernbereitschaft voraus.

Werden Probleme von einem starren Standpunkt aus betrachtet und interpretiert, können nur wenige Lösungswege aufgedeckt werden. Offene, flexible Problemlöserinnen und Problemlöser, welche die Fähigkeit mitbringen, einen Sachverhalt gemeinsam mit der Kundin oder mit dem Kunden aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, erlangen ein umfassendes, differenziertes Bild der Problemlage und damit Zugang zu einem breiteren Spektrum der Handlungsmöglichkeiten. Dadurch steigern sie wesentlich die Chancen, eine passende Lösung des Kundenproblems zu erarbeiten. Das Geheimnis ihres Erfolgs steckt in der Bereitschaft, Energie in Zielklärung, in Informationssammlung, in Hypothesenbildung zu investieren und in jeder Phase des Problemlöseprozesses mit einer abschließenden Bewertung zu warten, bis die Lage analysiert wurde (Morgan 2018). Ein wichtiges Anliegen dieses Beitrags ist, für ebendiese Bereitschaft bei den Arbeitgeberberaterinnen und -beratern zu werben und erste gedankliche Impulse sowie methodische Ansätze zur Handhabung der Komplexität anzubieten.

Dabei geht es weniger darum, die hier präsentierten Modelle eins-zu-eins umzusetzen. Besonders unter Zeitdruck und bei mangelnden Ressourcen lohnt es sich, Konzepte im Hinterkopf zu haben, auf die man zurückgreifen kann. Auch wenn beispielswiese die Vielzieligkeit/Zielkonflikte einfach durch eine Frage wie „Gibt es Gruppen im Unternehmen, die mit dieser Lösung unzufrieden sein könnten?", die

Vernetztheit durch einen Hinweis wie „Lassen Sie uns überlegen, wer noch im Unternehmen von der Entscheidung betroffen ist?“ und die Dynamik durch die Anregung „Wir analysieren jetzt, was passiert, wenn die Sachen nicht gut laufen“ in den Lösungsprozess einbezogen werden, können die Erfolgsaussichten des Projektes gesteigert werden.

Spätestens dann, wenn die naheliegenden Lösungen keine erhofften Effekte gebracht haben, lohnt es sich, das Perspektivenspektrum unter Rückgriff auf Methoden zu erweitern, um neue Lösungsansätze für die vermeintlich ausweglose Situation ausfindig zu machen.

Die Beratenden sollen sich bei ihrem Wirken nicht durch einen Vergleich mit „idealen“ Modellen abschrecken lassen, sondern Impulse mitnehmen, Passendes oder Mögliches umsetzen und jeden noch so kleinen Schritt in Richtung „Optimierung“ feiern.

Auch Akteure in der öffentlichen Arbeitgeberberatung, die häufig Unternehmen/Organisationen nur in ausgewählten Phasen des Problemlöseprozesses unterstützen, weil sie beispielsweise als Lotse oder Lotsin nach der ersten Problemanalyse an andere Problemlösende verweisen oder lediglich Erstberatung und Abschlussgespräch verantworten, können von den hier präsentierten Überlegungen profitieren.

Literatur

BWL-Lexikon (2024). SWOT-Analyse. Verfügbar unter: https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/ (Zugriff am 15.04.2024).

Dietrich, G. (1991). *Allgemeine Beratungspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Dörner, D. (2011). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.

Gabler Wirtschaftslexikon (2018). Organisation. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122 (Zugriff am 12.01.2024).

Hartenstein, M., Billing, F., Schawel, C. & Grein, M. (2015). *Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Herking, T. (2015). *Der kompetente und professionelle Unternehmensberater: Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung*. Wiesbaden: Springer VS.

Hofinger, G. (2003). Fehler und Fallen beim Entscheiden in kritischen Situationen. In S. Strohschneider (Hg.), *Entscheiden in kritischen Situationen*, S. 111–131. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Lippold, D. (2018). *Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (3. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Meck, U. (2014). *Komplexitätsmanagement als Kompetenzmanagement: eine funktionale Theorie erfolgskritischen Verhaltens beim Umgang mit Komplexität*. Bamberg: opus.

Morgan, G. (2018). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nissen, V. (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Luxemburg: Springer Science & Business Media.

Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik (2024). Mind-Map. https://lexikon.stangl.eu/5087/mind-map (Zugriff am 15.04.2024).

Onpulson Wirtschaftslexikon (2024). Organisation. Verfügbar unter: https://www.onpulson.de/lexikon/organisation/ (Zugriff am 12.01.2024).

Schewe, G. (2018). Organisation. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094/version-268393 (Zugriff am 12.01.2024).

Sickendiek, U., Engel, F. & Nestmann, F. (2008). *Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze* (3. Auflage). Weinheim/München: Beltz.

Statista (2023). Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland von 2001 bis 2022. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/7120/umfrage/umsatz-der-unternehmensberatungsbranche-in-deutschland/ (Zugriff am 12.01.2024).

Zuhören als Grundlage einer erfolgreichen Beratung

Ruth Moritz

Kernbotschaften

- Aufgabe der Beraterin oder des Beraters ist es, durch Beobachtung und mit Denkanstößen das Kundenunternehmen dabei zu unterstützen, eigenständig eine Lösung für die vorhandenen Probleme zu entwickeln.
- Der Prozess der Lösungsfindung kann angestoßen werden, wenn zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen gestellt werden.
- Hierfür sind Expertenwissen, Kommunikationsfähigkeit, insbesondere das Beherrschen von Fragetechniken sowie eine gut geschulte Zuhörkompetenz hilfreich.
- Zuhören ist ein komplexer Vorgang, der eine aktive Entscheidung voraussetzt, die Bereitschaft zum Zuhören herzustellen und sich auf das Gespräch zu konzentrieren.
- Aktives Zuhören ist eine Technik, die ein gutes Zuhören unterstützen kann, aber nicht automatisch zu gutem Zuhören führt.
- Die Zuhörkompetenz lässt sich durch Vorbereitung auf die Zuhörsituation und Reflektion verbessern.

1 Einleitung

Die Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ist für die Beraterinnen und Berater eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe. Zentrale Themenfelder sind u. a. Personalbeschaffung, Bindung von Beschäftigten, Qualifizierungsbedarfe, Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit bis hin zu Fragen von Betriebsführung und Unternehmensnachfolge. Unter anderem aufgrund der Transformation des Arbeitsmarktes sowie des abnehmenden Erwerbspersonenpotenzials (Fuchs u. a. 2017) zeichnet sich eine zunehmende betriebliche Nachfrage an Beratungsdienstleistungen zu den genannten strategischen Personalthemen ab.

In Deutschland gibt es insgesamt mehr als 3 Mio. Betriebe unterschiedlicher Größe aus 19 unterschiedlichen Wirtschaftszweigen (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023). In Anbetracht dieser großen Anzahl stellt sich die Frage, wie es den Beraterinnen und Beratern überhaupt gelingen kann, den Kundenbedürfnissen in jedem Einzelfall gerecht zu werden. Ein tieferes Wissen zu den jeweiligen Verhältnissen im Kundenunternehmen ist ausschließlich dort selbst zu verorten und kann den Beraterinnen und Beratern auch mit einer ausführlichen Kontext- und Situationsanalyse zu

Beginn eines Beratungsprozesses nur ausschnittweise bekannt sein (Ellebracht u. a. 2018, S. 23 f.).

Im Sinne des systemischen Beratungsansatzes[1] ist anzunehmen, dass ein Kundenunternehmen grundsätzlich in der Lage ist, Lösungen für seine Probleme selbst zu entwickeln. Die Aufgabe der Beraterin oder des Beraters ist es in diesem Verständnis, als außenstehende Person durch Beobachtung und mit Denkanstößen dabei zu unterstützen (Ellebracht u. a. 2018, S. 11). Dies kann im Beratungsgespräch gelingen, wenn zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen gestellt und auf diese Weise die erforderlichen Prozesse zur Lösungsfindung im Kundenunternehmen angestoßen werden (Ellebracht u. a. 2018, S. 31 f.) .

Um die richtigen Fragen stellen zu können, muss die Beraterin oder der Berater allerdings diverse Kenntnisse und Kompetenzen mitbringen:

- überblickartiges Expertenwissen, um einschätzen zu können, welche Problemstellungen für Betriebe in vergleichbaren Situationen relevant sind. So können gezielt Fragen formuliert werden, um die bestehende Problematik in Gänze zu erfassen. Dies bestätigen auch Beraterinnen und Berater des AG-S, die ihr Fachwissen als den wichtigsten Einflussfaktor für eine gute Beratungsqualität wahrnehmen (Moritz 2021, S. 136 f.).
- Kommunikationsfähigkeit, insbesondere Grundkenntnisse der Fragetechniken, um in der Lage zu sein, geeignete Fragen zu formulieren, die der Informationsgewinnung dienen, aber gleichzeitig auch den Problemlösungsprozess vorantreiben (Friehs & Gabriele 2021, S. 39).
- die Fähigkeit zuzuhören, ein in diesem Zusammenhang besonders relevanter Aspekt der Kommunikationsfähigkeit. Nur wenn es der Beraterin oder dem Berater gelingt, den Ausführungen auf die gestellten Fragen auch inhaltlich zu folgen, können bei entsprechend schneller Informationsverarbeitung die richtigen Nachfragen gestellt werden (Fender 2015, S. 163).

Wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie diese Kenntnisse und Kompetenzen von Beraterinnen und Beratern in der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen tatsächlich eingesetzt werden, betrachten im Wesentlichen die ersten beiden Aspekte (Herking 2015).

Studien zur Zuhörfähigkeit sind hingegen selten (Levold 2019, S. 32). Dies überrascht angesichts der hohen Relevanz des Zuhörens für eine gelingende Gesprächsführung, die auch von Beraterinnen und Beratern bestätigt wird (Freiling u. a. 2024). Gleichzeitig liegen Hinweise darauf vor, dass das Zuhören häufig nicht gut gelingt und gute Zuhörerinnen und Zuhörer auch unter Beraterinnen und Beratern eher selten sind (Ulrich & Hartung 2006, S. 6 f.; Levold 2019, S. 33 ff.).

1 In der systemischen Organisationsberatung werden Organisationen als System aller beteiligten Personen sowie ihrer Beziehungen untereinander verstanden. Die Grundannahme dieses Beratungsansatzes ist, dass komplexe Probleme nur durch das System selbst gelöst werden können. Eine Beraterin oder ein Berater kann hierbei durch Beobachtung und Rückmeldung helfen. Ein zentrales Anliegen ist die Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen der zu beratenden Organisation durch Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Fähigkeit des Zuhörens steht deshalb im Mittelpunkt dieses Aufsatzes mit dem Ziel, die Frage zu beantworten, wieso das Zuhören für Beraterinnen und Berater herausfordernd sein kann, aber auch welche Möglichkeiten es gibt, das Zuhören zu trainieren.

Dieser Aufsatz gliedert sich in vier weitere Kapitel. Ein Grundlagenkapitel bietet zunächst eine Definition von Zuhören und stellt ein theoretisches Modell des Zuhörens vor. Es folgen im Kapitel 3 Ausführungen zu Zuhörherausforderungen, die sich in einer Beratungssituation zeigen können. Aktives Zuhören wird als Rückmeldeverhalten beim Zuhören im 4. Kapitel diskutiert. Im Schlusskapitel werden Möglichkeiten zum Training der Zuhörfähigkeit als Implikationen für die Beratung herausgearbeitet.

2 Grundlagen des Zuhörens

Das Zuhören als auditive Informationsverarbeitung[2] im Rahmen von Beratungsgesprächen ist ein wissenschaftlich bisher weniger stark beachtetes Feld. Ein Überblick über die vergleichsweise geringe Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema Zuhören im Kontext von Beratung und Therapie findet sich bei Levold (2019).

Als Hören wird die Aufnahme akustischer Signale durch das Ohr und deren Weiterverarbeitung zu Informationen im Hörzentrum bezeichnet. Eine bewusste Zuwendung zu einem Geräusch ist mit dem Hören jedoch nicht automatisch verbunden (Fender 2015, S. 14). Dies wird deutlich bei Geräuschen, die um uns herum auftreten, die wir aber bewusst häufig nicht wahrnehmen, z. B. das Ticken einer Uhr oder der Straßenlärm vor dem Bürogebäude. Im Unterschied zum Hören wendet sich der Mensch beim Zuhören den in einem Schallsignal enthaltenen Informationen bewusst zu in der Absicht, diese zu entschlüsseln (Imhof 2018, S. 44). Dabei handelt es sich um einen komplexen Vorgang, der aus mehreren Teilschritten besteht, die im Folgenden vorgestellt werden.

Imhof (2003, S. 53) definiert Zuhören im Kontext von Gesprächen als intentionale Selektion, Organisation und Integration verbaler und nonverbaler Aspekte akustisch vermittelter Information.

- Mit Intention wird hier die Steuerung der Aufmerksamkeit auf den Inhalt der Sprache bezeichnet, hierzu gehört auch das willentliche Aufrechterhalten der Konzentration und das Fernhalten von Störungen (Imhof 2018, S. 46). Selbst wenn es im Alltag oft anders erscheint, ist es keine Selbstverständlichkeit, sondern Ergebnis einer aktiven Entscheidung, dass Zuhörende eine Bereitschaft zum Zuhören herstellen, sich auf das Gespräch konzentrieren, den Fokus im Gespräch halten, also abschweifende Gedanken kontrollieren und zunächst ihre eigene Meinung und das Bedürfnis, etwas zu sagen, zurückhalten (Imhof 2010, S. 20 f.).

2 Verarbeitung der Information, die in akustischen Signalen (Geräuschen) enthalten ist

- Sofern eine entsprechende Intention aufgebaut ist und die Inhalte der Information erfasst wurden, durchlaufen diese einen Prozess der Selektion. Die oder der Zuhörende filtert die Informationen anhand des sprachlichen Vorwissens und ist so in der Lage, beispielsweise nicht relevante Nebengeräusche von relevantem Gesprächsinhalt zu trennen. Zum Schritt der Selektion gehört auch das unbewusste Ergänzen fehlender Wortteile, um den gehörten Informationen einen Sinn zuzuweisen (Imhof 2018, S. 46 f.).
- Diejenigen Informationen, die nach dem Prozess der Selektion noch zur Verfügung stehen, werden anschließend in der Phase der Organisation strukturiert und miteinander verbunden. Dies ist der entscheidende Schritt, um dem gehörten Signal eine Bedeutung zuzuweisen. Auch nonverbale Signale wie z. B. die Stimmlage oder die Mimik können in dieser Phase mit der gehörten Information verbunden werden. Die Organisation der Informationen wird beeinflusst von eigenen Emotionen der oder des Zuhörenden sowie von der Perspektive, aus der eine Zuhörerin oder ein Zuhörer die Information aufnimmt. Imhof (2018, S. 48) verweist in diesem Zusammenhang auf ein Experiment, bei dem eine Hausbeschreibung zwei Gruppen von Zuhörenden vorgelesen wurde. Die eine Gruppe sollte die Beschreibung hören aus der Perspektive einer potenziellen Käuferin oder eines potenziellen Käufers, die andere Gruppe aus der Perspektive einer Einbrecherin oder eines Einbrechers. Es zeigte sich, dass die Teilnehmenden des Experiments unterschiedlichen Informationen des Textes eine Bedeutung zugewiesen hatten und die aus der jeweiligen Perspektive bedeutungslosen Informationen später nicht mehr abrufbar waren (Anderson und Pichert 1978, zitiert nach Imhof 2018, S. 48).
- Im abschließenden Schritt der Integration wird die Information mit dem im Langzeitgedächtnis vorhandenen Vorwissen verbunden und es werden Schlüsse daraus gezogen. So entsteht für die Zuhörerin oder den Zuhörer ein Gesamtbild der Situation und sie oder er kann entscheiden, was die Information für sie oder ihn bedeutet und welche Konsequenzen daraus folgen (Imhof 2018,S. 50 f.).

Die Zuhörfähigkeit von Menschen unterscheidet sich in Abhängigkeit von Alter, Aufmerksamkeitssteuerung, Konzentrationsfähigkeit, Sprachkompetenz, Vorwissen zum Thema, Gedächtniskapazität und wird durch kulturelle Prägungen beeinflusst. Daraus ergibt sich eine hohe Anfälligkeit für ein Auseinanderfallen der gesendeten und der empfangenen Botschaft (Imhof 2018, S. 51 ff.).

Zuhören im Sinne einer auditiven Informationsverarbeitung ist also Voraussetzung dafür, dass überhaupt ein Gespräch zustande kommen kann, in dem sich die Redebeiträge der Beteiligten aufeinander beziehen. Nur wenn es der oder dem Zuhörenden gelingt, die Inhalte der gesprochenen Information zu erfassen, können diese in einer Antwort oder in einer Nachfrage angemessen berücksichtigt werden. Damit ist Zuhören auch Grundlage jedes erfolgreichen Beratungsgesprächs.

3 Herausforderungen beim Zuhören

Das Zuhören erfolgt – wie dargestellt – in einem mehrstufigen mentalen Prozess. Jede dieser Stufen birgt das Risiko, nicht vollständig und angemessen zu gelingen, sodass der oder dem Zuhörenden ein Verlust von Informationen droht, die die oder der Sprechende mitgeteilt hatte. Auch Beraterinnen und Berater berichten davon, dass ihnen das Zuhören nicht immer gut gelingt (Freiling u. a. 2024).

Wesentliche Herausforderungen, die sich beim Zuhören als Beraterin oder Berater ergeben können, werden im Folgenden entlang des oben beschriebenen Modells des Zuhörens dargestellt. Zudem wird aufgezeigt, wie es möglich ist, diesen Herausforderungen zu begegnen:

Intention

Die Aufmerksamkeitssteuerung im Rahmen der Intention ist eine zentrale Aufgabe im Zuhörprozess. Ein aktiver Einsatz der Willenskraft ist erforderlich, um die notwendige Aufmerksamkeit aufzubauen und während des gesamten Wortbeitrags aufrechtzuerhalten. Zuhören kann also nur solange stattfinden, wie die erforderliche Intention dazu vorhanden ist. Sofern die oder der Zuhörende zugleich weitere Leistungen erbringt, die Gehirnkapazitäten erfordern, wird die Intention geringer oder kann gar nicht aufrechterhalten werden (Imhof 2018, S. 46).

Die Gründe für eine nicht ausreichende Zuhörintention können vielfältig sein. Es ist z. B. denkbar, dass ein einzelnes Wort der gehörten Ausführungen bei der oder dem Zuhörenden persönliche Assoziationen entstehen lässt, sich dazu abschweifende Gedanken entwickeln und in der Folge die gesprochenen Worte nicht mehr wahrgenommen werden. Auch die Art des Sprechens kann einen Einfluss darauf nehmen, inwieweit es der oder dem Zuhörenden gelingt, die Aufmerksamkeit ausschließlich dem Gehörten zu widmen. z. B. kann eine monotone Stimmlage ermüdend auf die Zuhörintention wirken, eine auffällige Wortwahl, eine ungewöhnliche Gestik oder Mimik der oder des Sprechenden kann die Aufmerksamkeit der oder des Zuhörenden auf diese Besonderheiten lenken, sodass letztlich ein Teil der Gesprächsinhalte nicht wahrgenommen wird. In solchen Fällen ist die Selbststeuerung der oder des Zuhörenden besonders gefordert. Hier kann es hilfreich sein, die eigene Aufmerksamkeit durch Notizen auf den Gesprächsinhalt zu lenken. Zudem hilft es häufig, sich die Relevanz der gesprochenen Ausführungen in Erinnerung zu rufen, um die erforderliche Zuhörintention wieder aufzubauen (Imhof 2022).

Es gibt allerdings auch fachlich motivierte Gründe, die zu einer Verringerung der Zuhörintention führen können. Wenn beispielsweise die Beraterin oder der Berater Aufmerksamkeit darauf verwendet, während des Zuhörens bereits eine gute nächste Frage zu formulieren oder nach geeigneten Antwort- oder Lösungsmöglichkeiten zu suchen, muss die Konzentration auf das Zuhören abnehmen und damit können wichtige Inhalte des Gesprächs nicht aufgenommen werden. Ein sicheres Beherrschen verschiedener Fragearten sowie sehr gute Fachkenntnisse im besprochenen Themenbereich tragen dazu bei, dass Beraterinnen und Berater auch ohne intensivere gedank-

liche Vorbereitung angemessen auf die Ausführungen der Kundin oder des Kunden reagieren können. Auf diese Weise bleibt mehr Kapazität für das Aufrechterhalten der Intention.

Selektion

In der Phase der Selektion kann nur solchen Worten ein Sinn zugeordnet werden, die im passiven Wortschatz der oder des Zuhörenden vorhanden sind. Sofern die Kundin oder der Kunde in seinen Ausführungen Fachbegriffe benutzt, die die Beraterin oder der Berater nicht kennt, kann in der Phase der Selektion diesen Begriffen kein Sinn zugeordnet werden. Das psychische System der oder des Zuhörenden ergänzt auf Basis des Vorwissens und mit Hilfe des Kontextes (Imhof 2018, S. 47), sodass die mit den unbekannten Fachbegriffen verbundenen Informationen letztlich eingeschränkt zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich eine Fehlerquelle, der zu begegnen vergleichsweise einfach möglich ist. Je mehr relevante Fachbegriffe eine Beraterin oder ein Berater kennt, umso häufiger gelingt die fehlerfreie Zuordnung von Sinn im Rahmen des mentalen Prozesses.

Zusätzliche Relevanz haben Nebengeräusche in der Phase der Selektion. Je mehr andere Geräusche das Gespräch überlagern, desto stärker erhöht sich die Fehleranfälligkeit beim Filtern der Geräusche in „relevant“ und „irrelevant“. Durch das Schaffen eines möglichst geräuscharmen Umfelds erleichtert sich somit die Beraterin oder der Berater die fehlerfreie Identifizierung der sinntragenden Laute.

Organisation

Die Qualität der Informationsverarbeitung nimmt ab, wenn in der Phase der Organisation zu viele oder sehr unterschiedliche Informationen gleichzeitig verarbeitet werden müssen. In der Folge kann es zu Vereinfachungen oder Stereotypisierungen kommen (Imhof 2018, S. 49). Beraterinnen und Berater können mit einer guten Strukturierung des Gesprächs, z. B. durch geeignete Fragen, dazu beitragen, den Redefluss der Kundin oder des Kunden zu lenken. Auf diese Weise ist es möglich, Informationen thematisch fokussiert herauszuarbeiten, sodass die Informationsverarbeitung bei der Beraterin oder dem Berater besser gelingen kann und zu starke Vereinfachungen vermieden werden.

Integration

Das im Langzeitgedächtnis der oder des Zuhörenden vorhandene Vorwissen entscheidet über das Spektrum möglicher Reaktionen auf eine Information. Denn in der Phase der Integration verbindet die oder der Zuhörende die Information mit dem vorhandenen Vorwissen, sodass diese bewertbar und interpretierbar wird (Imhof 2018, S. 50). Unter Vorwissen ist hier das gesamte vorhandene Wissen zu sämtlichen Lebens- und Erfahrungsbereichen im Langzeitgedächtnis der oder des Zuhörenden zu verstehen, dieses geht damit weit über das vorhandene Fachwissen hinaus. Dennoch entscheidet das im Langzeitgedächtnis der Beraterin oder des Beraters vorhandene relevante Fachwissen selbstverständlich maßgeblich mit, wie die gehörte Information interpretiert

wird und welche Reaktionen der Kundin oder dem Kunden gegenüber möglich sind. Je mehr allgemeines und fachliches Vorwissen eine Beraterin oder ein Berater hat, umso breiter fallen die Reaktionsmöglichkeiten auf die gehörten Informationen aus.

Als Ergebnis der Betrachtung der Zuhörherausforderungen für Beraterinnen und Berater lässt sich feststellen, dass ein gelingendes Zuhören keine Selbstverständlichkeit ist. Viele potenzielle Fehlerquellen können durch die Beraterin oder den Berater reduziert werden, wenn gutes Fachwissen inklusive der Kenntnis relevanter Fachbegriffe vorhanden ist, die Beratung in einem geräuscharmen Umfeld stattfindet und das Gespräch durch die Beraterin oder den Berater gut strukturiert wird. Das folgende Kapitel stellt vor, wie darüber hinaus Zuhörreaktionen dazu beitragen können, das eigene Zuhörergebnis zu verbessern.

4 Aktives Zuhören als Rückmeldeverhalten beim Zuhören

Der mentale Prozess des Zuhörens verläuft für die Sprecherin oder den Sprecher verborgen im Gehirn der Zuhörerin oder des Zuhörers. Ohne jegliche Reaktion der oder des Zuhörenden könnte deshalb bei der Sprecherin oder dem Sprecher schnell der Eindruck von Desinteresse an den Ausführungen entstehen. Um dies zu vermeiden, ist es gerade im Rahmen von Beratungsgesprächen deshalb sehr wichtig, dass die Beraterin oder der Berater Signale sendet, die ein Interesse erkennen lassen. Hierfür bietet sich das aktive Zuhören nach Carl Rogers als Methode an (Ulrich & Hartung 2006, S. 9 f.).

Das aktive Zuhören wurde für die Beratung und Therapie einzelner Menschen entwickelt und dient der Festigung der Beziehung zwischen der Beraterin oder dem Berater und der Kundin oder dem Kunden. Es soll mithilfe von Rückmeldesignalen Interesse an den Erzählungen und somit Wertschätzung signalisieren (Migge 2023, S. 95 ff.; Jähne & Schulz 2018, S. 71 f.).

Zusätzlich – und das ist in Hinblick auf die zuvor beschriebenen Herausforderungen beim Zuhören relevant – kann mit dieser Technik aber auch die Aufmerksamkeit der Beraterin oder des Beraters auf den Inhalt des Gesprächs gelenkt werden (Fender 2015, S. 164).

Die Methode des aktiven Zuhörens umfasst verschiedene Techniken. Dazu gehören zum einen **nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen** wie Blickkontakt aufnehmen oder den Oberkörper der sprechenden Person zuwenden und zum anderen eine Reihe **verbaler Aufmerksamkeitsreaktionen**. Dies sind insbesondere kurze Zuhörens-Bekundungen wie „hm“ oder „aha“, das Paraphrasieren (das Gehörte wird mit eigenen Worten wiedergegeben), das Verbalisieren (Beschreibung der wahrgenommenen Emotionen), das Nachfragen sowie das Zusammenfassen von Gesprächsinhalten (Fender 2015, S. 164 f.).

Die Beraterin oder der Berater hat mit diesen Techniken die Möglichkeit, die gesprochenen Ausführungen sehr eng zu begleiten und anhand der Zuhörrückmeldungen einerseits der Kundin oder dem Kunden, andererseits aber auch sich selbst zu be-

stätigen, welche Inhalte gehört wurden. Das aktive Zuhören kann auf diese Weise einen erheblichen Beitrag dazu leisten, dass es der Beraterin oder dem Berater in der Phase der Intention besser gelingt, die Aufmerksamkeit auf die gesprochenen Ausführungen zu lenken und auch dort zu belassen.

Allerdings führt auch das aktive Zuhören nicht automatisch und in jedem Fall dazu, dass es der Beraterin oder dem Berater gelingt, die erforderliche Zuhörintention aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Beobachtungen der Autorin im Rahmen von Beratungsübungen[3] deuten darauf hin, dass Aufmerksamkeitsreaktionen des aktiven Zuhörens, besonders die nonverbalen Reaktionen sowie Zuhörensbekundungen und Paraphrasierungen, eingesetzt werden können, ohne dass eine hinreichende Intention zum Zuhören besteht.

Das überrascht besonders für die verbalen Aufmerksamkeitsreaktionen, lässt sich aber dennoch gut erklären. Es ist leicht möglich, ohne Fokussierung auf den Inhalt des Gesprächs, kurze Laute wie „Hm“ oder „aha“ einfließen zu lassen. Selbst wenn die Beraterin oder der Berater dabei Blickkontakt mit der Kundin oder dem Kunden hält, bedeutet dies nicht in jedem Fall, dass die Aufmerksamkeit tatsächlich auf den Gesprächsinhalt fokussiert ist. Möglicherweise ist die Beraterin oder der Berater gedanklich schon dabei, eine passende Nachfrage zu formulieren.

Etwas schwieriger gestaltet es sich, Gesprächsanteile zu paraphrasieren, ohne diesen zugehört zu haben. Allerdings reicht es häufig aus, die letzten Sätze der Kundin oder des Kunden aufmerksam zu verfolgen, um anschließend eine Paraphrase formulieren zu können. Hierbei ist das Risiko, als unaufmerksam zuhörend wahrgenommen zu werden, gering. Denn eine Paraphrase bietet stets Gelegenheit, fehlende Informationen durch die Kundin oder den Kunden ergänzen zu lassen.

Da bisher nicht bekannt ist, in welchem Umfang das aktive Zuhören eingesetzt wird, ohne dass damit eine hinreichende Zuhörintention aufgebaut werden kann, erscheint es angezeigt, dies im Rahmen eines Forschungsprojektes genauer zu untersuchen. Hierzu könnten im Beobachtungslabor Rollenspiele aufgezeichnet werden und die Beraterinnen und Berater im Anschluss an die Gespräche nach ihrem Zuhörverhalten befragt werden. Eine Auswertung der Rollenspiele in Hinblick auf angemessene Reaktionen der Beraterinnen und Berater könnte so mit den Befragungsergebnissen kontrastiert werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das aktive Zuhören von hoher Relevanz ist, um der Kundin oder dem Kunden Rückmeldesignale während des Zuhörens zu senden. So wird deutlich, dass die Beraterin oder der Berater an den Ausführungen Interesse hat. Zugleich ist das aktive Zuhören eine Möglichkeit, den Herausforderungen des Zuhörens in der Phase der Intention zu begegnen. Allerdings führt der Einsatz der Methode nicht automatisch dazu, dass tatsächlich auch ein Zuhören im Sinne der auditiven Informationsverarbeitung erfolgt. Die Aufgabe der Beraterin oder des Beraters, eine Zuhörintention aufzubauen und aufrechtzuerhalten, bleibt also auch beim Einsatz des aktiven Zuhörens bestehen.

3 Die Autorin führt seit 2018 regelmäßig mit Bachelor-Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen von Übungen Rollenspiele zur Arbeitgeberberatung durch.

5 Ableitung von Implikationen für die Beratung

Den sehr unterschiedlichen Kundenbedürfnissen in der Arbeitgeberberatung gerecht zu werden, ist eine Herausforderung. Dieser können Beraterinnen und Berater begegnen, indem sie das Kundenunternehmen erfolgreich unterstützen, selbst eine angemessene Lösung für bestehende Probleme zu entwickeln. Dies kann gelingen, wenn durch geeignete Fragen ein Reflektions- und Problemlöseprozess in Gang gesetzt wird.

Voraussetzung dafür ist, dass die Beraterin oder der Berater im Beratungsverlauf erkennen kann, wann der richtige Zeitpunkt ist und insbesondere, welches die richtige Frage ist. Dieses zu erkennen, gelingt nur, wenn die Beraterin oder der Berater vor dem Hintergrund eines fundierten Expertenwissens aufmerksam zuhört, was das Kundenunternehmen berichtet. **Nur wer zuhört, kann im Anschluss die richtige Frage stellen und nach erneutem Zuhören die richtige Nachfrage.** Letztendlich ist es Aufgabe der Beraterin oder des Beraters, solange zuzuhören und nachzufragen, bis das Problem erkannt ist und deutlich wird, wo die betrieblichen Unterstützungsbedarfe liegen. Wenn dies erreicht ist, wird es dem Kundenunternehmen möglich sein, eine Lösung für die diskutierte Personalfrage zu finden und bei Bedarf dafür das entsprechende Expertenwissen bei der Beraterin oder dem Berater abzufragen. Das Zuhören stellt somit eine zentrale Kompetenz für Beraterinnen und Berater dar und trägt maßgeblich zum Erfolg einer Beratung bei.

Es zeigt sich, dass das konzentrierte Zuhören nicht immer gut gelingt, auch nicht in Beratungsgesprächen (Freiling u. a. 2024), obwohl jeder Beraterin und jedem Berater bewusst sein wird, dass dies eine zentrale Gelingensbedingung ist. Somit besteht das Risiko, dass relevante Informationen, die der Beraterin oder dem Berater Hinweise zur konkreten Problemlage geben können, nicht wahrgenommen werden, obwohl vom Kundenunternehmen entsprechende Botschaften gesendet wurden. Ames (2019, S. 5) vermutet die Leistungsgesellschaft in Kombination mit den permanenten Reizen der Social-Media-Gesellschaft als Ursache für ein Abnehmen der Fähigkeiten im konzentrierten Zuhören. Dies erscheint in Anbetracht der hohen Anforderungen an die aktive Selbstregulation in der Phase der Intention als plausibler Erklärungsansatz.

Beraterinnen und Berater können allerdings ihr Zuhörverhalten aktiv beeinflussen, denn die eigene **Zuhörfähigkeit lässt sich trainieren**! Imhof (2022) empfiehlt dafür insbesondere, sich auf die Zuhörsituation vorzubereiten. Es ist sinnvoll, sich vorab bewusst zu machen, welcher Person man zuhören wird, welche Expertise sie mitbringt und welche Fragen beantwortet werden sollen. Vielen Menschen hilft es beim Zuhören, sich Notizen zu machen. Diese kann man nach einem festen Muster strukturieren. So lassen sich z. B. gehörte Informationen, eigene Assoziationen und Klärungsbedarf voneinander getrennt und übersichtlich notieren, um im späteren Gesprächsverlauf darauf zurückgreifen zu können.

Froleyks (2006) empfiehlt das Zuhören als Methode zur Förderung des Zuhörens. Er gibt zahlreiche Anregungen, wie man sich Zuhörsituationen abwechslungsreich und herausfordernd gestalten kann. Zum Beispiel im Büro einmal bewusst auf die

Nebengeräusche zu hören und anschließend zu versuchen, diese wieder auszublenden, indem man sich auf andere Sinneswahrnehmungen konzentriert oder sich eine große Stille vorstellt. Eine andere Übung könnte es sein, Musik oder ein Radioprogramm in einer leisen Lautstärke zu hören und nach einiger Zeit die Lautstärke vorsichtig weiter zu verringern.

Das eigene Zuhörverhalten zu reflektieren, sollte für Beraterinnen und Berater eine dauerhafte, selbstgestellte Aufgabe sein. Nach jedem Beratungsgespräch kann man für sich selbst überlegen, wie Zuhör- und Redeanteile verteilt waren. Welchen Erfolg brachte eine gezielte Vorbereitung auf das Zuhören? Halfen die Notizen, das Gehörte zu strukturieren? Konnten Elemente des aktiven Zuhörens erfolgreich eingesetzt werden?

Mit einer gut trainierten Zuhörkompetenz ist eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um in Kombination mit Expertenwissen und Kommunikationsfähigkeit Arbeitgeberkunden erfolgreich und individuell zu beraten!

Literatur

Ames, A. (2019). *Schlüsselkompetenz Zuhören*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27188-6.

Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0.

Fender, A.-C. (2015). Kommunikation als Medium der Führung – Vier Seiten einer Nachricht und die Kunst des Fragens und des Zuhörens. *Perspektive Bibliothek*, 4(2), S. 150–171. https://doi.org/10.11588/pb.2015.2.26276.

Freiling, T., Stanik, T., Moritz, R., Käpplinger, B., Dietz, C. & Reuter, M. (2024). *Qualifizierungsberatung von Betrieben in der Bundesagentur für Arbeit – Eine multiperspektivische, empirische Standortbestimmung*. Bielefeld: wbv (in Vorbereitung).

Friehs, B. & Gabriele, M. (2021). *Methoden und Techniken in der Systemisch-Lösungsorientierten Beratung*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34614-0.

Froleyks, S. (2006). Hörenmachen - Imaginationen. In: V. Bernius, P. Kemper, R. Oehler & K.-H. Wellmann (Hg.), *Der Aufstand des Ohrs. Die neue Lust am Hören* (Reader neues Funkkolleg), S. 336–348. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2017). IAB-Prognose für 2017/2018 Arbeitsvolumen so hoch wie nie. In: *IAB-Kurzbericht* (21/2017), S. 1–12. Verfügbar unter: https://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2117.pdf (Zugriff am 22.01.2024).

Herking, T.-V. (2015). *Der kompetente und professionelle Unternehmensberater. Strukturmodelle, Entwicklungsprozesse und Ansätze zur Meta-Beratung*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08681-7.

Imhof, M. (2003). *Zuhören. Psychologische Aspekte auditiver Informationsverarbeitung* (Edition Zuhören, 4). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Imhof, M. (2010). Zuhören lernen und lehren. Psychologische Grundlagen zur Beschreibung und Förderung von Zuhörkompetenzen in Schule und Unterricht. In: M. Imhof & V. Bernius (Hg.), *Zuhörkompetenz in Unterricht und Schule. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. DOI: 10.25656/01:3228.

Imhof, M. (2018). Von der gesprochenen Sprache zum mentalen Modell: Zuhören als kognitive Informationsverarbeitung. In: M. Zorn & U. Lenker (Hg.), *(Zu-)Hören interdisziplinär* (Münchner Veröffentlichungen zur Musikgeschichte, Sonderband, 1), S. 43–56. München: Allitera Verlag.

Imhof, M. (2022). Gutes Zuhören als Erfolgsfaktor. In: *Forschung und Lehre* (5). Verfügbar unter: https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/gutes-zuhoeren-als-erfolgsfaktor-4723, (Zugriff am 22.01.2024).

Jähne, A. & Schulz, C. (2018). *Grundlagen der Motivierenden Gesprächsführung. Für Beratung, Therapie und Coaching*. Paderborn: Junfermann Verlag. https://doi.org/10.13109/kont.2019.50.1.26.

Levold, T. (2019). Hören 1. und 2. Ordnung. Warum Zuhören mehr ist als Wissen, was gesagt worden ist. *KONTEXT,* 50(1), S. 26–44. https://doi.org/10.13109/kont.2019.50.1.26.

Migge, B. (2023). *Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen: mit umfangreichen Downloadmaterialien* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Moritz, R. (2021). Wahrnehmung von Qualität in der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit. *Verwaltung und Management*, 27(3), S. 129–138. DOI: 10.5771/0947-9856-2021-3-129.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2023). Tabellen, *Betriebe nach Betriebsgrößenklassen*. Stand Juni 22. Nürnberg.

Ulrich, S. & Hartung, M. (2006). *Besser Zuhören. Übungen und Hintergrundwissen zur Förderung der Zuhörfähigkeit*. München. Verfügbar unter: http://www.cap.lmu.de/download/2006/2006_Besser_Zuhoeren.pdf (Zugriff am 16.01.2023).

Zielgruppen der Arbeitgeberberatung

Paulina Jedrzejczyk und Christian Gade

Kernbotschaften

- Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sind eine heterogene Gruppe und können anhand einer Vielzahl von Merkmalen, wie Größe, Leistungsart, Wirkungsgebiet, Wirtschaftssektor, Branche, Eigentumsverhältnisse, Rechtsform, Alter des Unternehmens, Position im Unternehmen, Gewinnorientierung, klassifiziert werden.
- Für die Arbeit der Akteure, die Unternehmen zu Personalthemen beraten, spielen die Klassifizierungsmerkmale eine entscheidende Rolle. Besondere Aufmerksamkeit richtet sich in dem vorliegenden Band auf das Kriterium „Unternehmensgröße".
- Die Auseinandersetzung mit Merkmalen von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Abgrenzung zu Großunternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen, hilft, die Beratung auf die Bedürfnisse der Zielgruppen auszurichten und deren Erfolgsaussichten zu steigern.

1 Einführung

Die Arbeitgeberberatung – wie der Begriff nahelegt – richtet sich an Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, also an natürliche oder juristische Personen (z. B. Organisationen), welche eine oder mehrere natürliche Personen beschäftigen und bestimmte Pflichten zu erfüllen haben. Wie im ersten Aufsatz des vorliegenden Herausgeberbandes, „Organisation als Objekt der Beratung", bereits erläutert, wird das Hauptwirkungsfeld der Arbeitgeberberatung nicht ausschließlich, aber häufig vor allem bei Personalthemen, wie Personalbeschaffung, Personalbindung, Arbeitgeberattraktivität, Personalentwicklung, Personalführung, Gestaltung von Arbeitsplatz-/Arbeitsbedingungen, Analyse des Arbeitsmarktes, gesehen. Die Arbeitgebereigenschaft steht hier im Mittelpunkt.

Bekanntermaßen handelt es sich bei Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern keineswegs um eine homogene Gruppe. In einem ersten Schritt soll folglich eine Übersicht über die Vielfalt möglicher Arbeitgeberberatungskunden und -kundinnen gegeben werden. Da sich kleinste, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) häufig im Hinblick auf die Ausgestaltung der Personalarbeit von Großunternehmen unterscheiden, sollen in einem zweiten Schritt deren Charakteristika, aber auch die aktuellen Entwicklungstrends in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Abschließend werden Überlegungen angestellt, welche Herausforderungen die analysierten Charakteristika und Entwicklungen der KMU für die beratenden Akteure bedeuten

und wie diese gehandhabt werden können – gerade unter dynamischen Rahmenbedingungen einer VUCA-Welt[1].

2 Übersicht über die Zielgruppen der Arbeitgeberberatung

Wie bereits angedeutet, stellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber eine sehr heterogene Gruppe dar. In der einschlägigen Literatur findet sich die Beschreibung einer großen Anzahl möglicher Klassifizierungsmerkmale und diverser Organisations- beziehungsweise Unternehmenstypen, welche verschiedene beratungsrelevante Charakteristika aufweisen (exemplarisch Thommen et al. 2016). Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die in der Literatur vorzufindende Vielfalt an Klassifizierungsmerkmalen und deren mögliche Ausprägungen.

Für die Arbeit der Akteure, die Unternehmen zu Personalthemen beraten, spielen die in Tabelle 1 aufgeführten Klassifizierungsmerkmale eine entscheidende Rolle.

So werden beispielsweise Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu produzierendem Gewerbe andere Ansprüche an die Beratung zu Personalthemen stellen. Da die Dienstleistungserstellung im Gegensatz zu Produktionsprozessen kaum standardisierbar ist, sind viele Themen, wie Weiterbildung (technische Schulung versus Kommunikations- und Kundenorientierungstrainings), Leistungsbeurteilung (quantifizierbare Produktionsziele versus Kundenzufriedenheit), Arbeitsplatzgestaltung (strikte Dienstpläne versus flexible Zeitregelungen wegen Kundenpräferenzen) sowie Führung viel komplexer und stellen höhere Anforderungen an die Kompetenz der Verantwortlichen und somit ebenfalls der Beratenden.

Da sich Branchen im Hinblick auf ihre Möglichkeiten flexibler Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung unterscheiden (z. B. IT-Branche versus Handel oder Gesundheitswirtschaft), werden Beratende verschiedene Herausforderungen bewältigen müssen, um Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Arbeitgeberattraktivität – gerade für die jüngeren Generationen Z und Alpha – zu unterstützen.

Auch bei der Beratung von Organisationen des öffentlichen Dienstes sind im Vergleich zur Privatwirtschaft andere Herausforderungen zu erwarten. So sind beispielsweise größere Hürden bei der Umsetzung innovativer Ideen zu bewältigen, und es werden hierfür andere Techniken benötigt. Häufig verpassen die Organisationen ihre Stärken als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, wie finanzielle Stabilität oder Arbeitsplatzsicherheit, zielgruppengerecht zu kommunizieren und benötigen hierfür eine Unterstützung, die jedoch häufig eine intensive Überzeugungsarbeit vieler Entscheidungstragenden umfasst.

1 VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, respektive Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit. Siehe Kapitel 4 in diesem Beitrag.

Tabelle 1: Organisations-/Unternehmenstypen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an u. a. Thommen et al. 2016)

Klassifizierungsmerkmal	Mögliche Ausprägungen
Größe des Unternehmens Anzahl der Beschäftigten	Kleinstunternehmen: weniger als 10 Beschäftigte Kleinunternehmen: weniger als 50 Beschäftigte Mittelständisches Unternehmen: weniger als 250 Beschäftigte Großunternehmen: ab 250 Beschäftigten (Definition der EU-Kommission)
Größe des Unternehmens Umsatz/Bilanzsumme	Kleinstunternehmen: Umsatz/Bilanzsumme bis 2 Mio. Kleinunternehmen: Umsatz/Bilanzsumme: bis 10 Mio. Mittelständisches Unternehmen: Umsatz bis 50 Mio., Bilanzsumme bis 43 Mio. Großunternehmen: Umsatz über 50 Mio., Bilanzsumme über 43 Mio. (Definition der EU-Kommission)
Leistungsart	Waren (Produzierendes Gewerbe), Dienstleistungen (Dienstleistungsunternehmen)
Wirkungsgebiet	Regional, National, International, Multinational, Global
Wirtschaftssektor	Primär (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) Sekundär (Produzierendes/verarbeitendes Gewerbe, Bau) Tertiär (Dienstleistungen) Quartär (Sammlung, Verarbeitung, Verwertung von Informationen)
Branche	Automobil, Agrarwirtschaft, Baugewerbe, Chemie- und Rohstoffindustrie, Dienstleistungen, E-Commerce, Energie und Umwelt, Finanzen, Gesundheitswirtschaft, Handel, Maschinenbau, Verkehr und Logistik, Telekommunikation, Versicherungen, Tourismus, Werbung und Marketing, Wirtschaft u. a.
Eigentumsverhältnisse	Privatunternehmen (auch Familienunternehmen), öffentlich-rechtliches Unternehmen u. a.
Rechtsform	Einzelunternehmen, GbR, KG, OHG, GmbH, Aktiengesellschaft, Verein, Stiftung u. a.
Das Alter des Unternehmens	z.B. Start-up, etabliertes Unternehmen
Position im Marktwettbewerb	z.B. Hidden Champions, Brands
Gewinnorientierung	Profit, Non-Profit

Eine besondere Aufmerksamkeit richtet sich im Kontext der Arbeitgeberberatung auf das Kriterium „Unternehmensgröße“. Die Relevanz dieses Kriteriums wird zum einem vom Gesetzgeber unterstrichen, der durch die Rechtsprechung zum Ausdruck bringt, dass unterschiedlich große Unternehmen auch einer unterschiedlichen rechtlichen Behandlung bedürfen (Philips 1997). So haben Größenunterschiede Einfluss sowohl auf gesetzliche Verpflichtungen (z. B. Offenlegungspflichten) als auch auf recht-

liche Möglichkeiten (z. B. Steuererleichterung, Gewährung von Subventionen, Zugang zu Fördermitteln). Zum anderen hat sich die Wissenschaft ausführlich mit der Thematik befasst und umfangreiche Erkenntnisse vor allem zu Unterschieden zwischen den KMU und den Großunternehmen im Hinblick auf personalpolitische Herausforderungen und Personalarbeit hervorgebracht (eine Übersicht findet sich bei Immerschitt & Stumpf 2019).

3 Kleinste, kleine und mittelständische Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen im Fokus der Arbeitgeberberatung

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich umfangreiche Merkmalskataloge, mit deren Hilfe häufig vorkommende gemeinsame Merkmale von KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen aufgezeigt werden. Auch wenn davon auszugehen ist, dass es viele Ausnahmen und Variationen gibt und die ermittelten Charakteristika nicht auf alle KMU zutreffen, bieten sie hilfreiche Hinweise, deren Beachtung die Erfolgsaussichten einer Beratung wesentlich steigern können.

Allgemeine Charakteristika

Im Allgemeinen ist festzuhalten, dass KMU häufig einen geringeren Marktanteil als Großunternehmen haben, sich also weniger durch ihre Produkte vermarkten können und folglich weniger bekannt sind. KMU haben oft begrenzten Zugang zu Kapital und müssen sich auf alternative Finanzierungsquellen wie Crowdfunding oder Geschäftspartner oder -partnerinnen verlassen. Da die Anzahl der Beschäftigten geringer ist, benötigen sie keine hochkomplexe Organisationsstruktur, haben also weniger Abteilungen, flachere Hierarchien, weniger formalisierte Kommunikationswege und Abläufe. Dadurch sind sie auch oft flexibler als Großunternehmen, können die individuellen Wünsche ihrer Kundinnen und Kunden besser erfüllen und schneller auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren. Das Unternehmen wird stärker durch die Persönlichkeit des Inhabers oder der Inhaberin geprägt. Dieser oder diese übernimmt im Unternehmen (mehrere) Aufgaben und verlässt sich dabei häufig – auch wegen Zeit- und Ressourcenknappheit – stärker auf eigene Erfahrungswerte, Intuition oder Improvisationsfähigkeit als auf formal erworbene Kenntnisse der Unternehmens-/Personalführung oder systematische Analyse und Planung. Die Unternehmenskultur der KMU ist häufig familiärer, während Großunternehmen eine eher formelle Kultur haben (Immerschitt & Stumpf 2019).

Charakteristika der Personalarbeit

Die oben beschriebenen KMU-Charakteristika haben Einfluss auf die Organisation und Umsetzung von Personalmanagement.

Der geringe Institutionalisierungsgrad stellt das zentrale Merkmal der Personalarbeit in KMU dar: Eine Personalabteilung ist selten vorzufinden, dementsprechend wird die Personalarbeit auch nicht von Personalspezialisten betrieben. Durch die be-

grenzten Ressourcen verzichten KMU häufig auf die Anschaffung und Implementierung von HR-Technologien und verlassen sich oft auf manuelle Prozesse und Tools. Im Wesentlichen werden häufig nur die unabdingbaren Aufgaben, wie Personalbeschaffung, -auswahl, -freisetzung, Lohnabrechnung, Personalverwaltung von Unternehmensinhabern oder -inhaberinnen wahrgenommen, welchen häufig sowohl Fachkenntnisse als auch Zeit für strategische Ausrichtung und Modernisierung der Personalarbeit fehlen (Immerschitt & Stumpf 2019).

Im Rahmen der Personalbeschaffung können KMU auf keine breite Palette von Rekrutierungskanälen und -technologien zurückgreifen. Aufholbedarf besteht häufig bei Marketingaktivitäten, mit welchen die eigene Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin hervorzuheben wäre. Im Vergleich zu Großunternehmen könnten KMU bei Bewerberinnen und Bewerbern beispielsweise mit persönlicher Anerkennung, Sinnhaftigkeit der Arbeit, flachen Hierarchien, kürzeren Entscheidungswegen, Freiraum für Eigeninitiative und Kreativität, familiärer Atmosphäre oder höherer Flexibilität im Umgang mit individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten beispielsweise bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung punkten. Die zur Bewerbung eigener Vorteile zur Verfügung stehenden begrenzten Ressourcen müssten kreativ und effektiv eingesetzt werden: Gezielte Nutzung der eigenen Homepage, kreative Gestaltung von Stellenanzeigen, aber auch lokale Netzwerke und persönliche Kontakte sind bei erfolgreichen KMU das Mittel der Wahl (Jedrzejczyk 2018).

Große Budgets für Aus- und Weiterbildung, klare Karrierewege und -modelle, formale Entwicklungsmöglichkeiten oder umfassende Personalentwicklungsprogramme (z. B. Nachwuchsprogramme für High Potentials, Zertifizierungen, Managementprogramme) der Großunternehmen kompensieren erfolgreiche KMU mindestens teilweise durch mehr Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung, engere Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten und die daraus resultierenden Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch hier zeigen KMU höhere Flexibilität im Umgang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten (Immerschitt & Stumpf 2019, Jedrzejczyk 2019).

Leider sind sich die Inhaberinnen und Inhaber der KMU häufig dessen nicht bewusst, welche Stärken ihr Unternehmen hat oder welche Potenziale (siehe oben) ausgebaut werden könnten. Auch sind die Bedürfnisse der neuen Arbeitnehmergenerationen häufig wenig bekannt oder werden gelegentlich auch abgelehnt. Es liegt auf der Hand, dass sich daraus wesentliche Nachteile für die KMU im Vergleich zu Großunternehmen ergeben können (Jedrzejczyk 2016).

Da die Entwicklungen am Arbeitsmarkt die KMU besonders hart treffen, kann davon ausgegangen werden, dass die aktuellen personalpolitischen Herausforderungen, wie Fachkräftemangel, verstärkter Wettbewerb um Nachwuchskräfte, von den KMU auf jeden Fall wahrgenommen werden. Was jedoch häufig fehlt, ist die Vorstellungskraft, was moderne Personalarbeit oder Arbeitgeberberatung zur Bewältigung dieser Herausforderungen beitragen können. Ob die Gefahren abgewendet und die eigenen Vorteile genutzt werden, hängt in den KMU nach wie vor stark davon ab, ob die Verantwortlichen die Relevanz der Personalarbeit erkennen. Ist das der Fall, wer-

den erfahrungsgemäß Lösungen für die angesprochenen Probleme, wie fehlendes Know-How, geringes Zeitbudget oder fehlende Ressourcen, auch in den KMU gefunden. Die Sensibilisierung und Überzeugung der Verantwortlichen erweist sich somit als die zentrale Aufgabe von Beraterinnen und Beratern (Jedrzejczyk 2019).

Akzeptanz und Nutzung von Unternehmensberatung

Die oben beschriebenen KMU-Charakteristika haben ebenfalls Einfluss auf die generelle Akzeptanz und Nutzung von Unternehmensberatung.

Es ist wenig überraschend, dass KMU aufgrund knapper Ressourcen seltener auf die Leistungen externer Beraterinnen und Berater zurückgreifen und somit weniger Erfahrung mit der Methodik haben. Häufig besteht eine Unsicherheit, was die Beratung eigentlich bringt oder welche Leistungen eingekauft werden sollen. Eine etwas kritische Haltung gepaart mit einer eher familiären Unternehmenskultur macht es häufig schwierig, externe Beraterinnen und Berater in die Geschäftsabläufe und in die Problemlösungsprozesse zu integrieren. Wegen einfacherer Strukturen und Prozesse und höherer Flexibilität können KMU jedoch stärker und auch schneller von der Beratung profitieren, vorausgesetzt, es gelingt den Beratenden, bestehende Vorbehalte zu überwinden und eine gute Zusammenarbeit aufzubauen (Keuken 2011; Jedrzejczyk 2016).

4 Kleine und mittelständische Unternehmen in der VUCA-Welt

Unternehmen befinden sich seit jeher in einem dynamischen Umfeld, das durch Veränderungen geprägt ist. Das Besondere in der heutigen Zeit ist die zunehmende Dynamik und Massivität der Entwicklungen mit ihren Konsequenzen für das Agieren, nicht nur von Unternehmen.

Entwicklungsprozesse, die aufgrund ihrer zeitlichen und räumlichen Ausdehnung sowie ihrer Intensität einen für die Gesellschaft prägenden und bedeutenden Einfluss darstellen und das Leben von vielen Menschen in gewisser Weise transformieren, werden als Megatrends bezeichnet (Naisbitt 1982). Prominente Megatrends sind Individualisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Demografischer Wandel. Unter Individualisierung wird das individuelle Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung des Lebensdesigns verstanden. Globalisierung beschreibt die Entwicklung weltweiter Märkte und ihrer Verflechtungen. Der Megatrend Digitalisierung zeigt sich unter anderem in der Transformation von Fertigungsprozessen sowie in internetbasierten Dienstleistungen mit der mobilen Nutzung des Internets. Der Demografische Wandel beschreibt das Altern der Gesellschaft und den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials (Gade & Böhm 2016).

Eine prägnante Beschreibung des sich aus den Megatrends ergebenden unternehmerischen Umfelds stellt die sogenannte „VUCA-Welt“ dar. Der Begriff wurde in den

1980ern vom U. S. Army War College geprägt. Die VUCA-Welt zeichnet sich durch **V**olatility, **U**ncerntainty, **C**omplexity und **A**mbiguity aus.

Volatilität beschreibt die sich häufiger und schneller wandelnden Rahmenbedingungen, die Unternehmen (auch deren Beschäftigte und Kunden sowie Kundinnen) vorfinden. Durch internationale Konflikte oder Schwankungen an Kapitalmärkten können sich beispielsweise unerwartet Lieferketten verändern und Materialengpässe entstehen. Ebenso kann die Nachfrage plötzlich, angeheizt durch Posts in sozialen Medien, stark zurückgehen. Aus der Volatilität resultiert eine Unsicherheit, die in mangelnder Kenntnis von Zusammenhängen weltweiter Einflüsse und Abhängigkeiten sowie in der Nichtkontrollierbarkeit von Ereignissen begründet ist. Planung ist auch aufgrund der hohen Komplexität von Zusammenhängen und Wirkungen einzelner Aktivitäten infolge der weltweiten Vernetzung nur schwer möglich. Wegen geringerer Planungssicherheit müssen vermehrt Risiken eingegangen werden. Zudem sind Informationen widersprüchlich, mehrdeutig, was unternehmerische Entscheidungen wesentlich erschwert. Etablierte Problemlösungsmuster sind häufig nicht mehr anwendbar. Letztere Dimension wird als Ambiguität bezeichnet (Bennet & Lemoine 2014).

In dem hier beschriebenen Umfeld agieren alle Unternehmen. Aufgrund der oben angesprochenen Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen scheinen diese jedoch besonders von den Entwicklungen der VUCA-Welt gefährdet zu sein. So bieten ein tendenziell geringerer Marktanteil und ein begrenzter Zugang zu Kapital auf globalen Märkten weniger Stabilitätspotenzial, eher Abhängigkeiten, insbesondere durch die Globalisierung. Demografischem Wandel und Fachkräfteengpässen stehen wenig etablierte Personalabteilungen mit schmaleren Budgets für Weiterbildung und Nachwuchsprogramme gegenüber (Immerschitt & Stumpf 2019; Jedrzejczyk 2016; 2019).

Weitere Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen, wie weniger komplexe Unternehmensstrukturen mit flacheren Hierarchien, kurze Entscheidungswege, weniger formalisierte Kommunikationswege mit einer höheren Reaktionsgeschwindigkeit sowie eine eher familiäre Unternehmenskultur bieten dagegen offensichtlich eine gute Ressource, um den Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen. Dieses gilt gerade unter Berücksichtigung der beiden Megatrends Individualisierung und Digitalisierung.

Sich schnell verändernden Rahmenbedingungen (Volatilität) kann mit Agilität begegnet werden. Unternehmen sollten versuchen, organizational slack[2] (Näslund 1964), aufzubauen, der Flexibilität bringt, um beispielsweise auf die Veränderung von Märkten und Lieferketten mit Anpassungen und eigenen Innovationen zu reagieren. Hierdurch kann unter Umständen sogar ein zumindest temporärer Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Eine wichtige Ressource gerade für kleinere und mittlere Unternehmen kann hierbei neben dem Aufrechterhalten flacher Hierarchien und der Pflege kurzer Kommunikations- und Entscheidungswege die Förderung der Kompetenzentwick-

2 Organizational Slack kann als Ressourcenüberschuss beschrieben werden, welcher als Puffer, Reserve oder als ein Kreativitätsfaktor dient (Krcal 2009).

lung des Personals sein. Mit breiten Kompetenzen ausgestattetes Personal wird auch eher in der Lage sein, mit Komplexität umzugehen.

Etablierung von schlanken Wissensmanagementstrukturen und Netzwerken erlaubt es, Spezialwissen in die Unternehmen zu integrieren. Hier kann Digitalisierung gerade kleinen und mittleren Unternehmen helfen, nicht regional verfügbares Wissen zu nutzen. Zum einen können Beschäftigte in anderen Regionen leben und digital einbezogen werden. Zum anderen können zur Kompetenzentwicklung digitale Weiterbildungsangebote genutzt werden.

Die beschriebene Etablierung von Lernstrukturen und Wissensmanagement ist sinnvoll, auch um die Unsicherheit zu reduzieren. Dieses kann ebenfalls in Netzwerken erfolgen, wenn Erfahrungen zum Umgang mit Krisensituationen ausgetauscht werden. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erhalten so die Möglichkeit, Wissen zu akquirieren, das sonst eher in Großunternehmen vorhanden ist, die auf mehreren Märkten und an diversen Standorten agieren. Letztlich wird die Unsicherheit auch in Abhängigkeit der oben beschriebenen Ressourcen wahrgenommen und im Bewusstsein des Vorhandenseins von Agilität und Kompetenz weniger hemmend wirken.

Auch der Umgang mit Ambiguität wird durch (wahrgenommene) Agilität und Kompetenz erleichtert. Das Handhaben von widersprüchlichen und mehrdeutigen Informationen kann durch das gezielte Ausprobieren, das Entwickeln von Problemlösekompetenz, verbessert werden. Den Beschäftigten Freiräume zu gewähren, sie mit Gestaltungskompetenz auszustatten, Fehler zuzulassen, Produkt- und Dienstleistungsvariationen zu entwickeln, eröffnet hier Chancen. Neben dem realen Tun können digitale Simulationen und auch spielerische Ansätze (Gamification[3]) helfen, den Umgang mit Ambiguität zu verbessern. Hier sind die Führungskräfte gefordert, dieses zu ermöglichen.

Hilfreich kann hierbei der Megatrend Individualisierung sein. Eine familiäre Unternehmenskultur und flexible Strukturen, die Gestaltungsspielräume und Entscheidungskompetenz bieten, können gerade für zukünftige und aktuelle Beschäftigte aus der nach Selbstverwirklichung strebenden, jüngeren Generationen anziehend und bindend sein. Social Media kann helfen, die Zielgruppe adäquat anzusprechen.

Die hier beschriebenen Ansatzpunkte heben die große Bedeutung von Führung und Unternehmenskultur hervor. Ganz besonders gilt dieses für inhabergeführte Unternehmen, deren Gestalt und Entwicklung stark an die Person des Inhabers oder der Inhaberin gebunden sind.

Gerade kleinen und mittleren Unternehmen kann Beratung helfen, den Umgang mit den oben beschriebenen Aspekten der VUCA-Welt zu verbessern.

3 Gamification ist die Übertragung von spieltypischen Elementen in spielfremde Zusammenhänge (z. B. Schule, Arbeitsleben) mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivation bei Lernenden oder Beschäftigten (Bendel 2021).

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Arbeitsmarkt, welche die Personalarbeit anspruchsvoller werden lassen, kann zunächst festgehalten werden, dass die Arbeitgeberberatung in der Zukunft weiterhin an Bedeutung für KMU gewinnen wird. Aus den Überlegungen obiger Kapitel lassen sich konkrete Hinweise für die Gestaltung der Arbeitgeberberatung für kleine und mittlere Unternehmen ableiten.

Wer KMU beraten möchte, muss sich darauf einstellen, zunächst eine intensive Überzeugungsarbeit im Hinblick auf den Nutzen der Beratung zu leisten. Es ist zu erwarten, dass Inhaberinnen oder Inhaber, die häufig weniger Erfahrung mit Unternehmensberatung haben, genau verstehen möchten, was die Beratung bringen soll, weil sowohl der materielle als auch der zeitliche Aufwand für ihr Unternehmen viel stärker ins Gewicht fällt als für ein Großunternehmen. Aufgrund des häufig fehlenden Bewusstseins für die Relevanz der Personalarbeit und des geringen Know-Hows bezüglich der zu behandelnden Personalthemen muss die Beraterin oder der Berater imstande sein, Fragen wie „Warum ist es wichtig, sich mit diesem Thema zu befassen?" oder „Was bedeutet das jetzt konkret?" stets adressatengerecht zu beantworten. Zudem erwarten die Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eine genaue Erläuterung der Methodik, konkrete Hinweise zum Vorgehen, zu den nächsten Schritten sowie eine enge Betreuung bei der Umsetzung angedachter Maßnahmen. Da ein hoher Druck herrscht, Lösungen zu finden, sind Instrumente zu bevorzugen, welche kurz- oder mittelfristig gute und nicht erst langfristig perfekte Ergebnisse bringen. Strategische Überlegungen müssen aufgrund dessen sehr gut und ebenfalls adressatengerecht erläutert werden.

Die Analyse der Charakteristika der KMU lässt relevante thematische Schwerpunkte erkennen, welche durch Beratung abgedeckt werden sollten, wie Instrumente moderner Personalbeschaffung, Personalbindung, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Entwicklung einer Arbeitgebermarke oder Erwartungen junger Nachwuchskräfte.

Da, wie weiter oben angedeutet, KMU, im Gegensatz zu Großunternehmen, einfachere Strukturen und Prozesse haben, benötigen sie möglicherweise weniger spezialisierte Beratungsdienstleistungen. Im Handlungsfeld „Personalbeschaffung" kann beispielsweise bereits eine Aufklärung über Bedürfnisse junger Nachwuchskräfte, eine darauffolgende Analyse der Arbeitgeberstärken und eine darauf basierende Anpassung der Stellenanzeigen sowie der Homepage positive Wirkungen entfalten. Fallstudien aus Beratungsprojekten in KMU zeigen, dass sich auch kleinere, weniger komplexe Beratungsprojekte sehr positiv auf die beratenen Unternehmen auswirken.[4] Aufgrund geringerer bürokratischer Hürden sind die entwickelten Ideen häufig auch einfacher umzusetzen als in Großunternehmen.

Gerade auch die Herausforderungen der VUCA-Welt zeigen insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen einen Gestaltungsbedarf auf, der gemeinsam mit Be-

4 Beschreibung von erfolgreichen Beratungsprojekten finden sich beispielsweise auf der Internetseite des Programms INQA-Coaching unter https://inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html

ratung angegangen werden sollte. Wie oben beschrieben wurde, eröffnen die Megatrends Individualisierung und Digitalisierung hierbei fruchtbringende Perspektiven, Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zu begegnen.

Der Ausbau von Lernstrukturen und Erweiterung von Kompetenzen der Beschäftigten versetzt Unternehmen in die Lage, proaktiv auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und mit Komplexität umzugehen. Als geeignetes Instrument erweisen sich hier beispielsweise Hospitationen, welche dazu führen, dass das gegenseitige Verständnis an den vielen Schnittstellen in Unternehmen verbessert wird. So kann beispielsweise der Verkauf bei Nachfrageänderungen eher abschätzen, welche Produktveränderungen in kurzer Zeit realisierbar sind. Unterstützt werden könnte dies durch ein digitalisiertes Wissensmanagement, das die relevanten Informationen sammelt und für Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus adressatengerecht zur Verfügung stellt. Dies eröffnet zudem weitere Wege zur Handhabung von Fachkräfteengpässen. Funktionieren wird das nur dann, wenn die Unternehmensleitung und die Führungskräfte von dem Vorgehen überzeugt und in der Lage sind, dieses umzusetzen. Gerade hier sollte Beratung ansetzen und das Fehlen eines institutionalisierten Personalmanagements abfedern.

Angesichts knapper Ressourcen für die Personalarbeit ist es zu erwarten, dass kleine und mittlere Unternehmen Angebote bevorzugen, welche geringe Kosten verursachen. Vor allem für staatliche Anbieter, wie den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, ihre kostenfreien „Beratungsprodukte“ am Markt zu positionieren. Ob sie damit die privaten Initiativen verdrängen, ist fraglich, weil vor allem die kleinsten und kleinen Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit erst durch positive Erfahrungen mit Beratung, zur Investition von Mitteln in Unternehmensberatung bewegt werden können. Wenn der Arbeitgeberservice oder andere öffentliche Institutionen Erfolg mit ihrer Arbeitgeberberatung haben, bahnen sie langfristig den Weg für Beratungsaufträge privater Anbieter und Anbieterinnen. Expertinnen und Experten, die sich auf die Kundengruppe KMU spezialisieren (wollen), sind gut beraten, einen Überblick über Förderprogramme der EU, des Bundes und der Länder für kleine und mittlere Unternehmen zu haben, um gegebenenfalls auch zur Finanzierung der eigenen Arbeit beraten zu können.

Arbeitgeberberatung eröffnet gerade kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihre Charakteristika für sich zum Vorteil einzusetzen. Dieses gilt besonders unter den Herausforderungen der VUCA-Welt. Auch kleine Schritte, die gemeinsam gegangen werden, bringen Unternehmen voran. Es lohnt sich, loszugehen und gemeinsam Erfolge zu erzielen!

Literatur

Bendel, O. (2021). Gamification. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874/version-384606 (Zugriff am 17.10.2023).

Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, S. 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Gade, C. & Böhm, A. (2016). Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In: H. Klaus & H. J. Schneider (Hg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*, S. 87–113. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1_5

Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0

Jedrzejczyk, P. (2016). Moderne Personalpolitik @ KMU. Mit dem Programm unternehmensWert: Mensch. *Update, 22*, Sommersemester 2016, S. 101–104.

Jedrzejczyk, P. (2018). *David gegen Goliath. Wie sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Unternehmen durchsetzen können*, Arbeitspapier HdBA Mannheim.

Jedrzejczyk, P. (2019). Klein gegen Groß. Wie können sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Mitbewerber durchsetzen? *Personalwirtschaft*, 1, S. 50–53.

Keuken, F. (2011). *Mit Unternehmensberatern besser arbeiten. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen*. Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung. G. I. B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Verfügbar unter: https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/2252996/648442a93f292b3a5f62d840543bccbf/leitfaden-zur-zusammenarbeit-mit-unternehmensberatern-fuer-kmu-data.pdf (Zugriff am 09.01.2024).

Krcal, H.-Ch. (2009). *Das Management des (un)erwünschten Ressourcenüberschusses*. Discussion Paper Series, 482, University of Heidelberg, Department of Economics.

Näslund, B. (1964). Organizational Slack. *Ekonomisk Tidskrift*, 66(1), S. 26–31. https://doi.org/10.2307/3438856

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.

Philipps, H. (1997). *Die Unternehmensgröße. Analyse der Größenabhängigkeit ausgewählter rechtlicher Regelungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2016). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Akteure in der privaten und in der öffentlichen Beratung von Unternehmen

Ottmar Döring und Karl-Heinz P. Kohn

Kernbotschaften

- Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen auf den Märkten gewinnt die Nutzung von Beratungsleistungen – auch für kleine und mittelständische Unternehmen – zunehmend an Bedeutung.
- Die Beratung von Unternehmen, insbesondere zu Personalthemen, kann aktuell von verschiedenen privaten und öffentlichen Akteuren geleistet werden.
- Auch die Bundesagentur für Arbeit versucht in den letzten Jahren, sich mit einer auf den Ausgleich des Arbeitsmarktes ausgerichteten Arbeitsmarktberatung am Beratermarkt zu positionieren.
- Fehlende Übersichtlichkeit stellt nur eine der vielen Herausforderungen des Beratermarktes für Unternehmen dar, welche überwunden werden müssen.

1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden einen wesentlichen Kern der Volkswirtschaft in Deutschland. Im Bereich der Güterproduktion bieten sie häufig spezialisierte Produkte für einen ebenso spezifischen Bedarf an und besetzen nicht selten auch global entsprechende Marktlücken und Spitzenpositionen („hidden champions"). Im Handwerk liefern sie regional essenzielle Waren und Dienstleistungen und im Dienstleistungsgewerbe identifizieren sie Bedarfe in größter Nähe zu ihren Kundinnen und Kunden. Ihr geringer Personalstamm bewirkt jedoch, dass spezielle Funktionsträger und -trägerinnen für mittelfristige Planungen und strategische Entwicklungen kaum beschäftigt werden können und durch einen stetigen Auftrags- und Produktivitätsdruck fehlen auch die zeitlichen Spielräume für solche Aufgaben.

Gleichzeitig wird eine zumindest mittelfristig vorausschauende Betriebsführung vor dem Hintergrund des demografisch sich wandelnden Arbeitsmarkts auch für kleine und mittelständische Unternehmen immer bedeutsamer. Nicht nur personalintensiv wirtschaftende Einheiten werden nämlich von den Folgen des Fach- und Arbeitskräftemangels besonders hart getroffen.

Aus diesem Grund gewinnt die Nutzung außerbetrieblich verfügbarer Beratungsleistungen an Bedeutung. Da das Beratungsangebot für Unternehmen aber komplex strukturiert und zudem selbst im Wandel begriffen ist, wird dieser Beitrag die Transparenz über den Beratungsmarkt für KMU erhöhen und dabei ein besonderes Gewicht auf honorarfreie öffentlich-rechtliche Angebote legen.

Nach der Einführung werden in Kapitel 2 Anlässe und Themen der Beratung von Unternehmen beleuchtet. Kapitel 3 bietet einen Überblick über öffentliche und private Institutionen und Akteure, die Beratungsdienstleistung für Unternehmen, vor allem für kleine und mittelständische, anbieten. Die Auseinandersetzung mit der Vielfalt der Akteure am Beratermarkt kann Beraterinnen und Beratern helfen, eine eigene Nische auf dem Markt zu identifizieren, Synergiepotenziale zu erkennen oder potenzielle Netzwerkpartner und -partnerinnen zu ermitteln. Ein besonderes Augenmerk richtet sich anschließend in Kapitel 4 auf den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, welcher seit einigen Jahren versucht, sich am Beratungsmarkt mit der Arbeitsmarktberatung neu zu positionieren. Der Beitrag schließt mit der Diskussion aktueller Herausforderungen der Arbeitgeberberatung und den daraus abzuleitenden Implikationen.

2 Anlässe und Themen der Beratung von Unternehmen

Betriebe nehmen vielfältige Beratungsdienstleistungen in Anspruch, die ihre unmittelbare Leistungserbringung unterstützen. Umfang und Charakter variieren dabei vor allem nach Betriebsgrößenklassen.

Großbetriebe haben interne Support-Strukturen, welche die rechtlichen, personalpolitischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Unternehmen bearbeiten. Sie nehmen eine Beratung vor allem bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen und herausgehobenen Unternehmensentscheidungen wahr. Die Anbietenden dieser Unternehmensberatung für Großbetriebe sind vor allem Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, wie Ernst & Young, Deloitte, KPMG, Price Waterhouse oder Strategieexperten und -expertinnen der Unternehmensberatungen, wie McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger, Kienbaum (Sperling & Ittermann 1998, S. 24).

Demgegenüber fehlt es KMU häufig in den Bereichen, die nicht unmittelbar der Leistungserbringung dienen, an Expertise und Kapazitäten. Hinzu kommt, dass viele dieser Aufgaben diskontinuierlich anfallen. KMU brauchen daher, zum Teil unverzichtbar, eine maßgeschneiderte Beratung für verschiedene Anforderungen in ihrem Betriebsalltag, wie Marketing, Vertrieb, Unternehmensführung, Innovation, Digitalisierung, Cybersicherheit, Nachhaltigkeit, Prozessoptimierung, Personalmanagement und Steuern (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle 2024).

Im Kontext des vorliegenden Herausgeberbandes steht die Beratung zu Personalthemen im Mittelpunkt des Interesses. Die moderne Arbeitgeberberatung wirkt an der Lösung konkreter Problemstellungen durch eine prozess- und umsetzungsorientierte Koproduktion von Beraterinnen und Beratern und KMU mit. Sie kann unter anderem Handlungsfelder wie beispielsweise Rekrutierung oder Nachwuchsförderung und Weiterbildung integrieren.

Rekrutierung

Beratung zur Rekrutierung umfasst verschiedene Themen. Als besonders relevant werden angesichts des Fachkräftemangels folgende Fragestellungen angesehen:

- Die Personalberatung konzentrierte sich lange Zeit vor allem auf die Personalsuche und das Outplacement. Heutzutage gibt es jedoch fließende Übergänge zu anderen Personaldienstleistungen, wie Arbeitsvermittlung, Arbeitnehmerüberlassung, Personalentwicklung und Weiterbildung. Während früher wegen Diskretion und Anonymität in der Personalsuche oder für eine gezielte Abwerbung aus anderen Unternehmen diese Beratungsdienstleistungen eher von Großbetrieben in Anspruch genommen wurden, wird in Zeiten des Fachkräftemangels zur Fachkräftesicherung und für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte zunehmend dieses Handlungsfeld der Arbeitgeberberatung auch für KMU relevant (Sperling & Ittermann 1998, S. 30 ff.; Palupski 2022).
- Bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte brauchen vor allem KMU intensive Beratung zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen und den Abläufen (Sommer 2022, S. 43 ff.), weil die behördlichen Anforderungen besonders komplex sind. Mit einer Ausweitung des Fachkräftemangels werden diese Dienstleistungen voraussichtlich auch vermehrt in Zukunft in Anspruch genommen.
- Ebenfalls das Thema Integrationsmanagement nach der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in KMU ist ein wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen Fachkräfteeinwanderung und ein weiterer Bestandteil der Arbeitgeberberatung zur Fachkräfteeinwanderung.

  In KMU fehlen meist die Strukturen und personellen Ressourcen, um internationale Fachkräfte in Einarbeitungsprozessen angemessen zu begleiten. Damit werden diverse Maßnahmen und Aktivitäten bezeichnet, die etwa Coachings und Prozessbegleitung zur interkulturellen Kompetenzentwicklung, Sprachkursangebote, Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz, Mentorinnen und Mentoren, Integrationsbeauftragte, Willkommensprogramme, Unterstützung bei der Anmeldung beim Einwohnermeldeamt, bei der Eröffnung des Bankkontos, beim Termin bei der Ausländerbehörde oder bei der Wohnungssuche umfassen und bei anderen alltagspraktischen Dingen (Abschluss eines Internet- und eines Mobilfunkvertrages) oder Familien-Visa helfen. Allein die Sensibilisierung von KMU für die Bedeutung eines strukturierten Integrationsmanagements nimmt in diesem Feld heute einen hohen Stellenwert in der Arbeitgeberberatung ein (Sommer 2022, S. 12 ff.).

Nachwuchsförderung und Weiterbildung

Ein Beispiel stellt hier die Qualifizierungsberatung dar. Die Qualifizierungsberatung richtet sich an KMU, weil diesen häufig die Expertise und Ressourcen fehlen, um eine systematische und vorausschauende Personalentwicklung im Betrieb umzusetzen. Qualifizierungsberatung hat deshalb die Aufgabe, sie bei ihrer Personalentwicklung beratend zu unterstützen. Die Beratung kann kontinuierliche Hilfe bei der systematischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, bei der Planung und Durchführung von

Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Evaluation und Transfersicherung im Betrieb umfassen (Döring u. a. 2011, S. 5). Im Bereich der Arbeitsförderung hat der Gesetzgeber zu Beginn des Jahres 2019 einen eigenen Rechtsanspruch auf Qualifizierungsberatung für alle Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen durch die Agenturen für Arbeit festgeschrieben (§ 29 (1) SGB III).

3 Institutionen und Akteure der Beratung von Unternehmen

Der Beratungsmarkt für KMU gliedert sich nach Akteuren und Institutionen in folgende Segmente:

- Die durch *öffentlich-rechtliche Institutionen verantwortete Arbeitgeberberatung* der Bundesagentur für Arbeit sowie der berufsständischen Kammern, wie Ärztekammer, Architektenkammer, Rechtsanwaltskammer und insbesondere der gewerblichen Kammern (IHK, HWK). Die genannten Institutionen haben aber jeweils unterschiedliche Akzentuierungen. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) baut seit 2009 das Leistungsspektrum ihres Arbeitgeber-Services aus (vgl. Abschnitt 4 dieses Beitrags). Die Kammern lassen sich in ihrer Beratungstätigkeit breit, immer wieder und zusätzlich von staatlichen Institutionen fördern (siehe z. B. Schleswig-Holstein 2023). Die HWK Koblenz berät z. B. als „IQ Service Handwerk“ im „Förderprogramm IQ – Integration durch Qualifizierung“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Fachkräftezuwanderung und zum Integrationsmanagement in KMU. Sie hat im Vergleich zu anderen Akteuren den strukturellen Vorteil, KMU einen *One-Stop-Shop* anbieten zu können. Sie ist nicht nur die zuständige Stelle für die Durchführung der Berufsanerkennungsverfahren nach dem BQFG, sondern bietet zugleich Dienstleistungen rund um das Verfahren an, wie beispielweise Qualifizierungsmaßnahmen, wenn im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens keine volle Gleichwertigkeit des Berufsabschlusses bescheinigt werden soll. Sie agiert ebenfalls als Anerkennungs- und Qualifizierungsberatungsstelle zur Beratung von Personen mit ausländischen Berufsqualifikationen und bietet Fachkräften individuelle Unterstützung und Begleitung (Sommer 2022, S. 149).
- Die *öffentlich reglementierte Arbeitgeberberatung* für KMU umfasst die Steuer- und Rechtsberatung. In der *Rechtsberatung* betreuen zugelassene Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen vor allem KMU in rechtlichen Fragen und Problemsituationen. Ihre Rechtsberatung beginnt bei Betriebsgründungen mit der Auswahl von geeigneten Rechtsformen, ist häufig notwendig bei der Gestaltung von Verträgen und Verhandlungen, der rechtlichen Vertretung vor Gericht, der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften, zu arbeits-, wirtschafts- und umweltrechtlichen Regulierungen und begleitet auch die Auflösung im Konkursverfahren oder beim Verkauf des KMU. Während sich in der Wirtschaftsprüfung die Beratung und Prüfung ein- und desselben Unternehmens rein rechtlich ausschließen, be-

treuen Steuerberater und -beraterinnen ihre Kundinnen und Kunden nicht nur bei der Erstellung einer Steuererklärung. Auch wenn die wesentlichen Aufgaben der Steuerberatung im Buchführungs- und Bilanzwesen, in der Lohnbuchhaltung und in der Anfertigung von Steuererklärungen und Gutachten liegen, wird im Steuerberatungsgesetz festgehalten, dass mit dem Beruf des Steuerberaters eine „wirtschaftsberatende, gutachterliche und treuhänderische Tätigkeit" (§ 57 (3) StBerG,) erlaubt ist. Hier entwickelt sich oft eine weitreichende Zusammenarbeit in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, zur Gestaltung von Organisationsstrukturen sowie der Personal- und Finanzplanung.

- Beispiele für die *öffentlich geförderte Arbeitgeberberatung* sind das Förderprogramm „INQA-Coaching" (früher: unternehmensWert: Mensch) oder das „Förderprogramm IQ – Integration durch Qualifizierung" des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Von 2015 bis 2022 unterstützten 1.719 zertifizierte Beraterinnen und Berater im Förderprogramm „unternehmensWert: Mensch" mehr als 12.000 KMU dabei, maßgeschneiderte Konzepte und Maßnahmen für ihre Personalpolitik zu entwickeln. Insbesondere viele KMU mit weniger als zehn Beschäftigen nutzten wegen des niedrigschwelligen Zugangs bei über 75 regionalen Erstberatungsstellen Angebote in den Handlungsfeldern Personalführung, Chancengleichheit, Gesundheit, Kompetenz und Digitalisierung. Gefördert wurde das Programm vom BMAS und dem Europäischen Sozialfonds, die je nach Unternehmensgröße 50 bis 80 Prozent der Beratungskosten übernahmen. INQA-Coaching knüpft ab 2023 daran an. Es wird bis 2027 ebenfalls finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) und dem BMAS. Es soll KMU dabei helfen, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden, um sich zukunftsfähig aufzustellen und eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können. Benutzt werden agile Methoden, die Unternehmensführung und Beschäftigten einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess ermöglichen sowie KMU zum agilen Arbeiten befähigen. KMU, die sich für INQA-Coaching interessieren, können wieder in einer regionalen INQA-Beratungsstelle (IBS) eine Erstberatung in Anspruch nehmen. In dieser werden die Fördervoraussetzungen sowie der konkrete betriebliche Unterstützungsbedarf geklärt. Sind die Bedingungen erfüllt, stellt die IBS einen INQA-Coaching-Scheck aus. Diesen löst das Unternehmen anschließend bei einem autorisierten INQA-Coach ein. Teilnehmen können KMU mit weniger als 250 Beschäftigten, bei denen bis zu 80 Prozent der Beratungsleistungen übernommen werden (INQA 2023).
- Zur *Arbeitgeberberatung durch Zusammenschlüsse von Unternehmen selbst* zählen die Beratungsdienstleitungen von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden und Unternehmensnetzwerken. Engagiert in der Arbeitgeberberatung ist z. B. das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW). Expertinnen und Experten des RKW führen das Erstgespräch und klären den Beratungsumfang. Sie wählen dann aus einem Pool von akkreditierten Beraterinnen und Beratern

geeignete aus, beantragen für KMU Fördermittel für die Beratung und rechnen sie ab. Aktuell sind Innovation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Fachkräftesicherung ihre Schwerpunkte. Allein in Hessen nehmen z. B. nach über 4.000 kostenfreien Erstgesprächen über 900 KMU jährlich Beratungen über das RKW wahr. Das bundesweite Netzwerk besteht aus dem RKW Baden-Württemberg, RKW Bayern, RKW Bremen, RKW Hessen, RKW Nord, RKW Nordrhein-Westfalen, RKW Rheinland-Pfalz, RKW Sachsen, RKW Sachsen-Anhalt, RKW Thüringen und saaris (RKW 2023; RKW Hessen 2023).

- Die *privatwirtschaftliche Arbeitgeberberatung* umfasst viele selbständige Einzelberaterinnen und -berater sowie kleine Bratungsfirmen mit vielfältigen Angeboten. Sie streben häufig Spezialisierungen in Nischensegmenten an oder haben einen regional begrenzten Aktionsradius. Ein stark expandierendes Segment sind derzeit private Recruiter und Recruiterinnen zur Anwerbung von ausländischen Fachkräften. Dies betrifft vor allem Pflegefachkräfte, weil staatliche Programme den Bedarf nicht allein decken. Zudem gibt es Prozesse mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Regularien nach Regionen und Berufen und einer langen Zeitdauer, welche die KMU überfordern. Daher wurde 2019 die „Deutsche Fachkräfteagentur für Gesundheits- und Pflegeberufe“ (DeFa) in einer staatlichen Initiative gegründet, welche die Dauer der Anerkennung beschleunigen soll und ein Gütesiegel für Vermittlungsagenturen etabliert hat, um Servicequalität, Seriosität, Transparenz und Verlässlichkeit für die KMU zu gewährleisten.
- *Banken und Sparkassen* betreuen und beraten KMU zur Finanzierung, Subventionierung, Schuldenverwaltung, Investitionen, Kapitalanlage und Vermögensbildung, Gründung und Ausgliederung von Betrieben etc. Dabei nehmen sie Einfluss auf unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse und weiten durch Angebote einer Arbeitgeberberatung ihre Möglichkeiten aus, Kreditfähigkeit und Investitionsvorhaben beurteilen zu können. Arbeitgeberberatung ist für sie von Bedeutung, weil Beratungs- und Serviceleistungen in der Kundenbetreuung von KMU zum Standard einer umfassenden und hochwertigen Produkt- und Dienstleistungspalette gehören. Zugleich wird die professionelle Beratung von KMU durch die Gründung von Tochtergesellschaften für Unternehmensberatung zu einem rentablen Geschäft, das ihnen Unternehmens- und Brancheneinblicke eröffnet sowie ihre eigene Umsatzentwicklung und gefestigte Marktposition fördert (Sperling & Ittermann 1998, S. 15 f.).
- Daneben gibt es auch noch viele regional geförderte *Netzwerke, Projekte und Initiativen, die Arbeitgeberberatung zur Verfügung stellen*. Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung in Schleswig-Holstein mit 12 Beratungsstellen berät etwa KMU landesweit über Möglichkeiten der Fachkräftebindung und -qualifizierung. Das Themenspektrum umfasst die Personalentwicklung und Nachwuchssicherung, eine familienfreundliche Personalpolitik, das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Arbeitsorganisation mit New Work und digitalen Arbeitsstrukturen sowie das Chancengleichheits- und Diversity-Management zur Förderung von

Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund. In einem Beratungsgespräch wird der Handlungsbedarf ermittelt und Anpassungsmaßnahmen vorgeschlagen (Schleswig-Holstein 2023).

Wie die obigen Ausführungen zeigen, suchen viele Beraterinnen und Berater vor allem in KMU ihre Kunden. Dies betrifft auch Kammern, Vereine und Verbände. Ihre Angebote sind zwar charakterisiert durch eine wachsende Vielfalt an Beratungsdienstleistungen, bei denen die Markttransparenz aber fehlt. Ein Grund dafür liegt in zum Teil fehlenden, zum Teil auch durchgesetzten Qualitätsstandards in der Arbeitgeberberatung. Die damit verbundenen Probleme eines unklaren Profils und einer mangelnden Professionalisierung schließen zwar nicht aus, dass Arbeitgeberberatung qualitativ hochwertige Leistungen erbringen kann, eine starke Marktposition ergibt sich daraus aber nicht. Zum einen bleibt häufig verborgen, dass Arbeitgeberberatung geleistet wird, zum anderen beschränkt sich deren Reichweite auf den geringeren Teil der KMU, die eine solche Beratung bisher in Anspruch nehmen.

4 Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit

Eine Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen durch Kammern oder freiberufliche Akteure im Sinne einer klassischen Personal- oder Qualifizierungsberatung konzentriert sich in der Regel auf die Optimierung der inneren betriebswirtschaftlichen Abläufe von Unternehmen. Betriebliche Personalpolitik wird so verstanden als Teil des Ressourcen-Managements für den eigentlich im Fokus stehenden Wertschöpfungsprozess der betrieblichen Produktion von Waren und Dienstleistungen. Es geht dabei um die Beschaffung von Humankapital als Produktionsfaktor. Das hat in der betrieblichen Logik seinen existenziellen Sinn. Es ist eine – bezogen auf die Güter- und Dienstleistungsmärkte – angebotsorientierte Beratung. Gleichzeitig hat dies Auswirkungen auf Perspektive, Prozess und Inhalte der Beratung. Es führt an Grenzen von Kompetenz und Kreativität dort, wo es bei der Findung geeigneter Strategien und Lösungen darauf ankommt, die besonderen Bedingungen des Arbeitsmarktes zu fokussieren. Am Arbeitsmarkt, der in den letzten Jahren begonnen hat, vom Nachfragerzum Anbietermarkt zu werden (Fuchs et al. 2021), sind ratsuchende Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in der Rolle der Nachfragenden, und es ist bedeutsam, diese andere Rolle ernst zu nehmen. Es gilt, neu oder intensiver auftretende Beschaffungsprobleme zu lösen – und dies von einer zunehmend schwächeren Marktposition aus.

Die Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit fokussiert von ihrer Genese und nach ihrem Auftrag den Arbeitsmarkt, der eben kein Markt ist wie jeder andere (Sichtermann 1985, S. 1 f.; Vobruna 2021, S. 77 ff.). Da die benötigte Ressource letztlich der Mensch ist – als Träger und Erzeuger menschlicher Arbeitskraft – bedarf es hier der genauen Kenntnis materieller, aber auch familialer und psychischer Bedürfnisse potenziell künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die durchaus intime Kenntnis solcher Bedürfnisse wird, zumal in Zeiten des Fachkräfte- und Arbeitskräfte-

mangels, zum Erfolg entscheidenden Faktor. Das entsprechende Know-how gehört zum Kerngeschäft der Beratungskräfte in der öffentlichen Arbeitsverwaltung, beraten sie doch gleichzeitig (potenzielle) Erwerbspersonen in ausführlichen Einzelgesprächen.

Schon seit Einführung des Dritten Bandes des Sozialgesetzbuchs (SGB III), in dem die Aufgaben der Arbeitsförderung, also der Agenturen für Arbeit, normiert werden, gibt es einen unbedingten Rechtsanspruch aller Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen auf eine umfassende – vom Gesetzgeber vielleicht etwas unglücklich formulierte – „Arbeitsmarktberatung" (§ 29 (1) SGB III). Gemeint war damit von Beginn an eine Beratung zur folgenden Breite an Themen:

„1. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe,
2. zur Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen,
3. zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit,
4. zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung,
5. zur Eingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender und Arbeitnehmer,
6. zu Leistungen der Arbeitsförderung." (§ 34 SGB III i. d. F.v. 1998)

In jüngerer Zeit wurde noch einmal eigens der Begriff der Qualifizierungsberatung ergänzt und die Themenstellung der Beschaffung von Personal aus dem Ausland als Gegenstand der Beratung aufgenommen. Schon 1998 schreibt der Gesetzgeber der Arbeitsverwaltung dabei auch vor, von sich aus, also ohne bestehenden Vermittlungsauftrag, auf die Betriebe zuzugehen und ihr Beratungsangebot zu unterbreiten. Bis heute aber dürfte – nicht nur – vielen KMU der inhaltlich umfassende Beratungsanspruch nicht bewusst sein. In den hinter uns liegenden Jahrzehnten starken Angebotsüberhangs am Arbeitsmarkt stand der volkswirtschaftliche und sozialpolitische Auftrag zur Stellenakquisition und zur zügigen Besetzung gemeldeter Stellen klar im Vordergrund der arbeitgeberorientierten Aktivitäten. Mit der allmählichen Verschiebung der Marktmacht auf die Anbieterseite des Arbeitsmarktes beginnt sich das nun zu ändern, und die – in den meisten Regionen von Agenturen für Arbeit und Jobcentern gemeinsam betriebenen – „Arbeitgeber-Services" bereiten sich auf die Ausweitung ihrer Beratungstätigkeit vor.

Der Rechtsanspruch auf Beratung für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen und seine obligatorische inhaltliche Füllung ist vom Gesetzgeber absolut parallel konstruiert worden zum Anspruch von (künftigen) jugendlichen und erwachsenen Erwerbspersonen auf Berufsberatung (Kohn 2016). Diese Konstruktion entspricht nicht nur der grundsätzlichen Gesamtstruktur der Arbeitsförderung, in der beide Seiten des Arbeitsmarkts adressiert, mit Rechtsansprüchen ausgestattet und zum Ausgleich gebracht werden sollen. Er erweist sich auch im genannten strukturellen Wandel des Marktes als vorausschauend, denn das neue Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt führt bei Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen im Fachkräftemangel zu den tendenziell gleichen Herausforderungen wie bei Erwerbspersonen in Arbeitslosigkeit. Die zu lösenden Fragen, die sich stellen, lauten:

- Wie kann ich mich möglichst attraktiv machen?
- Welche beruflichen Alternativen habe ich?
- Bei welchen meiner Ansprüche könnte und sollte ich Kompromisse erwägen?

Insbesondere bei der Entwicklung kreativer Optionen zur Gewinnung neuer Flexibilität sollte die spezifische Kompetenz der Arbeitsverwaltung wesentlich werden. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen stehen vor der Aufgabe, neue Wege zu gehen bei der Ansprache potenzieller Bewerberinnen und Bewerber, bei der Nutzung alternativer beruflicher Qualifikationsprofile, bei der regionalen Akquise-Mobilität und bei der Verbesserung der eigenen Rekrutierungsfähigkeit (etwa durch Angebote, die eine erhöhte Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen ermöglichen). Kenntnisse der Arbeitsverwaltung über den Bewerbermarkt, ihre Berufskunde, ihr Überblick über die Gesamtentwicklung regionaler Arbeitsmärkte, aber auch ihre Neutralität gegenüber Angeboten verschiedener Bildungsdienstleistenden ermöglichen Beratungsinhalte, die sich von anderen Beratungsanbietenden unterscheiden. Einblicke in typische Motive von Bewerberinnen und Bewerbern zur Entscheidung für einen spezifischen Arbeitgeber oder eine spezifische Arbeitgeberin spielen dabei eine besondere Rolle. Solche Motive finden sich nicht nur im ökonomischen Kalkül (Einkommen), sondern auch im Sozialen (Vereinbarkeit) und im Emotionalen (Arbeitsbedingungen, Identifikation mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin und der Tätigkeit, Wohlbefinden im umfassend zeitlich bindenden Lebensbereich Erwerbsarbeit). Solche Motive sind regelmäßig Gegenstand in den Gesprächen zur Berufsberatung und Vermittlung und gehören deshalb zum Erfahrungsschatz der Beratungskräfte in der Arbeitsverwaltung.

5 Herausforderungen in der Arbeitgeberberatung

Es bestehen jedoch auch nicht wenige Probleme in der Konzeptionierung und Umsetzung der Arbeitgeberberatung. Derzeit lassen sich vor allem folgende Herausforderungen identifizieren:

- Eine vorrangige Bedienung der manifesten, d. h. von KMU schon erkannten und konkret formulierten Nachfrage nach Arbeitgeberberatung greift zu kurz und ist in ihrer Wirkung begrenzt, weil damit nur ein Bruchteil des objektiv vorhandenen Beratungs- und Unterstützungsbedarfs der KMU gedeckt und bearbeitet werden kann. Wesentlich größer ist hier der latente Beratungsbedarf, der noch nicht wirklich erkannt ist und formuliert werden kann.
- Arbeitgeberberatung erscheint häufig dann in KMU notwendig, wenn Funktions- oder Qualitätsdefizite in den betrieblichen Abläufen zu konstatieren sind. Dadurch führt Arbeitgeberberatung bei Führungskräften in KMU häufig zu dem Gefühl, dass jede unterstützende Arbeitgeberberatung auch als eine Kritik an ihrer Leistungsfähigkeit oder an den Zuständigen in ihren Betrieben interpretiert werden kann. Die Arbeitgeberberatung hat sich mit diesen strukturell bedingten Vorbehalten in den KMU auseinanderzusetzen, tut dies aber bisher regelmäßig nicht in ihrem Beratungsmarketing.

- Qualifikationsvoraussetzungen und Zulassungsregeln für Beratungsfachkräfte der Arbeitgeberberatung sind nur in Teilbereichen institutionalisiert, nur selten sind sie in Ausbildungs- und Prüfungsabschlüssen verbindlich geregelt und ethische Standards der Berufsausübung sind kaum kodifiziert. Arbeitgeberberatung ist damit weitgehend kein gesetzlich geschützter Berufsstand, der Standardisierungen und Regulierungen unterworfen ist. Ausnahmen bilden nur die Steuer- und Rechtsberatung sowie in Ansätzen der Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit. Die Tätigkeit eines Arbeitgeberberaters oder einer Arbeitgeberberaterin kann deswegen von jeder Person ausgeübt werden, die sich dazu berufen fühlt. Vielfach werden Leistungen angeboten, die lediglich Vermittlungstätigkeiten darstellen und keine Beratung sind. Aufgrund der mangelnden Profilbildung der Arbeitgeberberatung für KMU fehlt es an Transparenz beim Leistungsprofil. Die Arbeitgeberberatung ist daher im eigentlichen Sinne keine Profession. Gleichzeitig greifen aber immer mehr Zertifizierungen und Regulierungen des Beratungsmarktes und ersetzen damit die fehlenden formellen Markteintrittsbarrieren, auch wenn sie nicht einheitlich und verbindlich sind. Das RKW, das mit staatlichen Fördermitteln Beratung vor allem für KMU vermittelt, verfügt z. B. über eine Beraterdatei von etwa 800 Beraterinnen und Beratern. Um darin aufgenommen zu werden, erfolgt eine Prüfung nachgewiesener Aus- und Weiterbildung, des Erfahrungspotenzials, der angegebenen Referenzen sowie der branchenspezifischen Kenntnisse, der persönlichen Überzeugungskraft und des Problemverständnisses der Beraterinnen und Berater durch das RKW. Die Arbeitgeberberatung für KMU ist also erst in Ansätzen professionalisiert und zugleich geschehen zunehmend Reglementierungen ohne Einbettung in ein professionelles Gesamtkonzept.
- Es gibt kein eigenständiges und etabliertes Methodenrepertoire der Arbeitgeberberatung für KMU. Das Handlungsfeld lebt bisher vielmehr häufig von Anleihen aus anderen Beratungsfeldern oder gestaltet die Beratung intuitiv auf Basis von biografischen Erfahrungen der Beraterinnen und Berater. Auf wichtigen Feldern sind auch deswegen Lücken im Dienstleistungsspektrum zu finden. Dies gilt etwa für die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung oder deren Qualitätssicherung.
- In wissenschaftlichen und betrieblichen Befunden zeigt sich immer wieder, dass gerade jene Beschäftigten, die von Weiterbildungen am stärksten profitieren könnten, am seltensten an ihnen teilnehmen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022). Hier gilt es in der Beratung nicht nur an der materiellen Vorteilsübersetzung zu arbeiten, sondern auch die psychischen Motive zu adressieren, die etwa aus Scham- und Angstgefühlen aus der eigenen bildungsbiografischen Erfahrung (zum Beispiel durch frühere schulische Misserfolge) resultieren können. Arbeitgeberberatung, die im strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes insbesondere auch der Hebung und Nutzung aller betrieblichen Bildungspotenziale verpflichtet ist, muss sich deshalb auch mit psychologischen und andragogischen Kenntnissen der Schaffung einer förderlichen betrieblichen Lernkultur widmen.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus den in Abschnitt 5 beschriebenen Überlegungen lassen sich wichtige Implikationen, vor allem für die öffentliche Arbeitgeberberatung, ableiten:

- *Beratungsmarketing für Markttransparenz und Erschließung latenter Bedürfnisse von KMU:* Eine höhere Transparenz und niedrigschwellige Erreichbarkeit von Beratungsangeboten haben eine zentrale Bedeutung. Ein Mittel könnte ein zentraler und niedrigschwelliger Zugang über ein bundesweit einheitliches Servicetelefon sein, welches mit einem Internetportal und verständlichem Gütesiegel verbunden ist. Die Arbeitgeberberatung hat in ihren Marketingkonzepten zudem auch strukturell bedingte Vorbehalte in den KMU zu bearbeiten. Erforderlich ist deshalb eine Abkehr vom Status Quo der aktuellen Holstruktur am Beratungsmarkt hin zu einer offensiven Angebotsstrategie. Damit können mehr KMU für ihren latenten Beratungsbedarf sensibilisiert werden, den sie selbst nicht erkennen oder artikulieren können. Aufsuchende Arbeitgeberberatung mit Social-Media kann dafür ein weiterer Ansatz sein.
- *Qualitätssicherung durch Kompetenzentwicklung und Professionalisierung:* Hierfür müssen Maßstäbe und Standards für Qualitätssicherung entwickelt werden, die sich an den sowohl spezifischen wie weit gefächerten Aufträgen der Arbeitgeberberatung orientieren und eine Erkennbarkeit dieser Dienstleistung schaffen. Für eine sinnvolle Weiterentwicklung der Qualitätssicherung bildet die Kompetenzentwicklung der Beraterinnen und Berater den Schlüssel. Von der Kompetenz der Beraterinnen und Berater leben die Qualität und der Ruf der Beratung. Die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung der Arbeitgeberberatung kann jedoch nicht durch immer abstraktere Systeme und letztlich durch eine Vervielfachung der Verfahren geleistet werden, sondern durch eine Professionalisierung des Handelns der Beraterinnen und Berater.
- *Konkurrenten durch Vernetzung zu Partnern machen:* Die in der öffentlichen und in der privaten Beratung tätigen Akteure können zugleich Konkurrenten und Konkurrentinnen und potenzielle Netzwerkpartner und -partnerinnen sein. Deutlich wird dies am Beispiel der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in Rheinland-Pfalz. Zwischen der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit und der Koordination von IQ-Projekten besteht eine enge und vertraute Zusammenarbeit. Die Abstimmung der Schnittstellen zwischen der Zentralen Servicestelle Berufsanerkennung und den Akteuren im Land wird von der Regionaldirektion geleitet und begleitet. Der Arbeitgeber-Service und die ZAV arbeiten insbesondere im Bereich der Pflege in Rheinland-Pfalz operativ gut zusammen. Mehrere Rekrutierungsprojekte werden in Zusammenarbeit mit IQ-Projekten umgesetzt. Hinzu kommen Kooperationen auf lokaler Ebene mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern, weil in vielen Beratungsfällen ein Kontakt mit diesen regionalen BA-Akteuren notwendig wird. Sowohl die Arbeitsvermittlung als auch der Arbeitgeber-Service könnten auch mehr an IQ-Projekte verwei-

sen, und KMU wünschen sich mehr individuelle Informationen zur Fachkräfteeinwanderung und ein maßgeschneidertes Matching (Sommer 2022, S. 51).

- *Finanzierung zur Stärkung von Arbeitgeberberatung in öffentlicher Verantwortung:* Arbeitgeberberatung gehört zu den Bereichen, bei denen sich pragmatische Modelle der Mischfinanzierung eingespielt haben. Demgegenüber ist jedoch zu prüfen, ob nicht die unterstützenden Funktionen gerade diejenigen Aufgabenbereiche sind, bei denen Selbstregulation durch die unmittelbaren Interessenten und Interessentinnen am wenigsten funktioniert und Bereitstellung in öffentlicher Verantwortung in besonderem Maße gefragt ist. Zugleich müssen jedoch Doppelförderungen von Institutionen in öffentlicher Verantwortung vermindert werden.

7 Literatur

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2024). Unternehmensberatung. Verfügbar unter: https://www.bafa.de/DE/Wirtschaft/Beratung_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung_node.html (Zugriff am 15.04.2024).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 26.01.2024).

Döring, O., Frank, N., Löffelmann, S., Oelker, S. & Weber, B. (2011). *Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?,* Bielefeld, f-bb.

Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*. IAB-Kurzbericht 25/2021. Nürnberg. IAB.

INQA (2023). INQA-Coaching: Ein Programm für die digitale Zukunft – INQA.de – Initiative Neue Qualität der Arbeit, *INQA,* Verfügbar unter: https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html (Zugriff am 15.04.2024).

Kohn, K. (2016). Öffentliche Unternehmensberatung nach § 34 SGB III – eine bisher vernachlässigte Leistung mit hohem Zukunftspotenzial. In C. Kreklau & J. Siegers (Hg.), *Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Politik, Praxis, Finanzielle Förderung, Aktualisierungslieferung Nr. 276,* Juni 2016, Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln: Verlag Wolters Kluwer. Verfügbar unter: http://www.kohnpage.de/Text2016c.pdf (Zugriff am 26.01.2024).

Palupski, V. (2022). *Ein Blick auf den Arbeitsmarkt – Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen aufeinander, Mitarbeiterführung und Personalarbeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin. https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20552-3.03

RKW (2023): Zukunft gestalten, Innovationen ermöglichen, Traditionen bewahren. *RKW.* Verfügbar unter: https://www.rkw.de/ (Zugriff am 26.01.2024).

RKW Hessen (2023): RKW Hessen. *RKW*. Verfügbar unter: https://www.rkw-hessen.de/ (Zugriff am 26.01.2024).

Schleswig-Holstein (2023): Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein. Verfügbar unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/arbeit/fachkraefteinitiative/fachkraefteinitiative_node.html (Zugriff am 26.01.2024).

Sichtermann, B. (1985). Gegen eine politische Ökonomie der Hausarbeit, *Leviathan* 2/1985, S. 212–218.

Sommer, I. (2022). *Regionale Bestandsaufnahme Fachkräfteeinwanderung in Rheinland-Pfalz. Ein Zwischenstand aus dem IQ Netzwerk*. Rheinland-Pfalz, hrsg. von ism e.V./ Koordination des IQ Netzwerk Rheinland-Pfalz, Mainz.

Sperling, H. J. & Ittermann, P. (1998). *Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind (*Arbeit und Technik, 11). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Vobruba, G. (2021): *Entkoppelung von Arbeit und Einkommen. Das Grundeinkommen in der Arbeitsgesellschaft* (3. durchgesehene und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Abschnitt II:
Wissenschaftliche Erkenntnisse für eine erfolgreiche Arbeitgeberberatung

Unterabschnitt A:
Arbeitsmarkt – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

Die Arbeitswelt der Zukunft – Herausforderungen für die Arbeitgeberberatung

Ralph Conrads und Peter Guggemos

Kernbotschaften

- Die demografische Entwicklung führt zu einem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial, mit regionalen Unterschieden. Unternehmen müssen sich auf alternde und kulturell vielfältigere Belegschaften einstellen und im Wettbewerb um Arbeitskräfte mit einer bedürfnisorientierten Personalpolitik punkten.
- Arbeitsmigration aus der EU wird sich abschwächen, dafür wird Migration aus Drittstaaten und Fluchtmigration potenziell zur Reduzierung von Engpässen beitragen.
- Die Digitalisierung transformiert Unternehmensprozesse und interne wie externe Kommunikation. Künstliche Intelligenz und Robotik bieten effiziente Automatisierungsmöglichkeiten für Produktionsprozesse, stellen jedoch auch Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeitermotivation, Qualifizierung für neue Technologien und Datensicherheit dar. Die Digitalisierung begünstigt zudem einen Anstieg atypischer Beschäftigungsformen.
- Die sozialökologische Transformation versucht den Umweltverbrauch und damit einhergehende ökologische, soziale und monetäre Kosten zu minimieren. Arbeitgeberberatung und politische Maßnahmen können diesen Wandel unterstützen.
- Arbeitgeberberatung unterstützt Unternehmen, ihre Arbeitsverträge und Organisationsstrukturen anzupassen, um rechtliche Anforderungen zu erfüllen und faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

1 Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt ausgeprägten Transformationsprozessen, die durch internationale Wirtschaftsbeziehungen, fortschreitende Digitalisierung, wachsende internationale Migration und den demografischen Wandel vorangetrieben werden (Helmrich, Hummel & Wolter 2020; Rat der Arbeitswelt 2023). Diese Entwicklungen beeinflussen auch die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsbedingungen (Freiling, Conrads, Müller-Osten u. a. 2020) und verändern die Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen der Unternehmen. Unser Beitrag beleuchtet einige Hauptlinien der Veränderung und daraus resultierende Gestaltungsdesiderate für Unternehmen und Politik.

2 Wissenschaftliche Betrachtung der Entwicklungslinien

Die Zukunftsforschung befasst sich wissenschaftlich mit den Wahrscheinlichkeiten, Wünschbarkeiten, Risiken und Handlungsoptionen im Kontext zukünftiger Entwicklungen und liefert damit wichtige Erkenntnisse für die Zukunftsplanung (Göpfert 2022, S. 4).

Da eine eindeutige Vorausbestimmung der Zukunft nicht möglich ist (Grezella 2023), liegt der Fokus auf der Analyse von Optionen, Wahrscheinlichkeiten und Szenarien. Die Zukunftsforschung untersucht die Dynamik und den Verlauf von Veränderungen in technologischer, sozio-ökonomischer und ökologischer Hinsicht und deren Zusammenspiel. Unerlässlich ist dabei ein Denken in Alternativen, englisch als "futures studies" bezeichnet (Göpfert 2022, Bruckmann 1977).

In der Zukunftsforschung bezeichnet der Begriff "Trend" eine langfristige Richtung von Phänomenen, Verhaltensweisen oder Entwicklungen in so verschiedenen Bereichen wie Mode, Technologie und Wirtschaft (Postma & Papp 2021). Makrotrends haben weitreichende Auswirkungen, Megatrends bringen globalere gesellschaftliche Folgen hervor (Horx, 2011). Unternehmen müssen sich mit Mega- und Makrotrends befassen, um regionale oder sektorale Entwicklungen berücksichtigen zu können, wie den Fachkräftemangel und Veränderungen im Bildungssystem (Grezella 2023).

Mega- und Makrotrends verändern den Arbeitsmarkt maßgeblich; sie bestimmen u. a., welche Fähigkeiten gefragt sind und wie Arbeitsplätze gestaltet werden (Biener, Braun, Schmeiser u. a. 2021; Kirchherr, Klier, Suessenbach u. a. 2021). Unternehmen haben sicherzustellen, dass sie über die adäquaten Talente verfügen, um aussichtsreich am Markt bestehen zu können. Dies erfordert z. B. die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen oder die Anpassung der Rekrutierungsstrategie (Bilger & Strauß 2022).

Im Folgenden beleuchten wir ausgewählte Mega- und Makrotrends und ihre Folgen für Unternehmen und Anpassungsstrategien.

2.1 Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung in Deutschland, geprägt durch Geburten, Sterbefälle und Migrationen, zeigt einen Anstieg des Bevölkerungsanteils der über 60-Jährigen auf ca. 28 % und einen Rückgang der unter 25-Jährigen auf 24 % zwischen 1970 und 2017 (Kalinowski, Söhnlein & Mönnig 2020). Die Geburtenhäufigkeit liegt seit den 1970er Jahren bei 1,2 bis 1,5 Kindern pro Frau, was zu einem anhaltenden Geburtendefizit und einer alternden einheimischen Bevölkerung führt. Der Wanderungssaldo ist seit 2011 positiv, wobei die zugewanderte Bevölkerung tendenziell jünger ist und das Arbeitskräfteangebot erweitert (Kalinowski, Söhnlein & Mönnig 2020), den Rückgang des Arbeitskräftepotenzials jedoch nur abmildern, aber nicht stoppen konnte. Die Bevölkerungsentwicklung ist regional unterschiedlich, mit parallelen Netto-Zuwanderungs-, Stagnations- und Abwanderungsregionen.

Die jüngste Projektion des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Fuchs, Söhnlein & Weber 2021) verdeutlicht die künftigen Einbrüche beim Arbeits-

kräfteangebot. Über viele Jahre stützte ein wachsendes Erwerbspersonenpotenzial den deutschen Arbeitsmarkt. Es umfasste 2019 fast 47,4 Millionen Personen, rund 2,9 Millionen mehr als zur Jahrtausendwende (Bauer, Fuchs, Gartner u. a. 2021). Die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren sowie eine hohe Zuwanderung ermöglichten diese Entwicklung, doch stagnierte der Zuwachs bereits vor der Covid-19-Pandemie. Ohne Migration würde das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035 um 15 % und bis 2060 um 34 % im Vergleich zum Ausgangsjahr 2020 schrumpfen (Bauer, Fuchs, Gartner u. a. 2021).

Ein Arbeitskräftemangel bezeichnet dabei eine Situation, in der die Nachfrage nach Arbeitskräften das Arbeitsangebot übersteigt, während ein Fachkräftemangel auf einen Fehlbestand an qualifizierten Arbeitskräften hinweist. Diese Entwicklung wird auf der Angebotsseite durch demografische Veränderungen, Zuwanderung, Erwerbspersonenpotenzial, Berufswahl und Flexibilität beeinflusst, und auf der Nachfrageseite durch wirtschaftlichen Strukturwandel, Arbeitskräftebedarf und Lohnstrukturen (Zika, Bernardt, Hummel u. a. 2022). Unternehmen müssen sich auf ältere und vielkulturelle Belegschaften einstellen und Maßnahmen ergreifen, um die Gesundheit, Produktivität und Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern (Richter 2021; Maier, Kalinowski, Zika u. a. 2022; Zika, Bernardt, Hummel u. a. 2022).

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sollten klären, welches Personal- und Demografiemanagement ihre Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Produktivität auch mittel- und längerfristig sicherzustellen vermag (Reindl 2021). Mit Blick auf die demografischen Trends und die Entstehung heterogener Berufsverläufe sollten Anreize geboten werden, die die Mitarbeitenden motivieren, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Dazu gehören Überlegungen, wie sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterbedürfnisse befriedigt werden können (Hasselhorn et al. 2019), etwa wenn die Beschäftigten eine Viertagewoche fordern, Bäckereikunden aber sieben Tage die Woche bedient werden möchten.

Aus wissenschaftlicher Sicht werden Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen Modelle zur möglichst lebenslangen Stärkung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit empfohlen, die idealerweise systemisch und lebensphasenorientiert aufgestellt sind (Brandl, Guggemos & Matuschek 2020). Unterstützungsbedürftige Lebenslagen wie Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung können dabei in unterschiedlichem kalendarischem Alter auftreten (Behrens & Eitner 2022; Rump & Eilers 2014; Guggemos & Conrads 2021). Das eigene Unternehmen sollte zum „lernenden System“ werden, d. h. einzelne, oft unvernetzte personalbezogene Maßnahmen gilt es zu einem Gesamtsystem zusammenzuführen sowie erfolgreich bewältigte Fälle zu dokumentieren, um sie später als Lernfelder nutzen zu können (Richter 2021; Conrads, Guggemos & Klevenow 2020).

2.2 Migration und Flucht

Die Migrationsentwicklung Deutschlands ist beeinflusst von geopolitischen Ereignissen, wirtschaftlichen Bedingungen und humanitären Krisen. Arbeitsmigration bezieht sich auf die Mobilität von Menschen im Raum aus beruflichen oder wirtschaftlichen

Gründen. Fluchtmigration bezeichnet die erzwungene Bewegung aufgrund von Konflikten, Verfolgung oder sonstigen lebensbedrohlichen Situationen, um anderenorts Schutz und Sicherheit zu suchen (Angenendt, Knapp & Kipp 2023).

Studien zeigen, dass Geflüchtete wie Migranten aus EU- und Drittstaaten einen bedeutenden Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland leisten (Kosyakova 2020). Die Arbeitsmigration wurde durch die EU-Osterweiterung 2004 und 2007 verstärkt. Laut Migrationsbericht 2021 des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF 2022) betrug der Wanderungsgewinn durch Arbeitsmigration im Jahr 2019 etwa 405.000 Personen. Jedoch ist die Nettozuwanderung aus Rumänien, Bulgarien und Polen seit 2015 rückläufig. Aufgrund prognostizierter demografischer Herausforderungen in einigen Herkunftsländern, v. a. in Mittel- und Osteuropa, wird erwartet, dass die Arbeitsmigration aus der EU nach Deutschland langfristig abnehmen und die Zuwanderung aus Drittstaaten wichtiger werden wird (Angenendt, Knapp & Kipp 2023).

Die Fluchtmigration, v. a. aus Konfliktländern wie Syrien, Afghanistan und dem Irak, hat das Erwerbspersonenpotenzial und die Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland wesentlich beeinflusst (Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2023)). Untersuchungen zeigen, dass viele Geflüchtete erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert wurden, ein Großteil von ihnen als Fachkräfte (Hickmann, Jansen, Pierenkemper u. a. 2021; Brücker, Kosyakova & Schuß 2020). Die Zahl der Ausbildungsanfänger und -anfängerinnen aus den wichtigsten Asylherkunftsländern stieg rapide an.

Arbeitsmigration gilt als Lösung für den Fachkräftemangel und kann Aufstiegschancen bieten – ist aber deutlich zu gering ausgeprägt, um den Arbeitskräftebedarf zu decken. Allgemein wird in gängigen Szenarien unabhängig von der Migrationsform davon ausgegangen, dass eine Nettozuwanderung von 300.000 bis 400.000 Arbeitskräften pro Jahr benötigt würde, um den Fachkräftemangel zu verringern und das Erwerbspersonenpotenzial zu stabilisieren (Hellwagner, Söhnlein, Wanger u. a. 2022). Erforderliche Investitionen in die Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen und die Vermeidung von Rückwanderungen zahlen sich hierbei langfristig aus.

In politischer Hinsicht wird Zuwanderung jedoch stark kontrovers und emotional aufgeladen diskutiert, während Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eher um eine Versachlichung des Themas bemüht sind und auf die Nachteile diesbezüglicher Diskussionen für die Standortattraktivität (Florida 2004) verweisen.

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sind mit komplexen Rahmenbedingungen und Verfahren für Arbeitsmigration konfrontiert, einschließlich sprachlicher Anforderungen und bürokratischer Hürden nicht nur bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Arbeitgeberberatung und Fachleuteverbünde wie das IQ-Netzwerk helfen bei der Informationsvermittlung.

In Zukunft wird erwartet, dass temporäre Migration, um Bildungs- und Berufserfahrung zu sammeln, zunimmt. In Zeiten des Arbeitskräftemangels hängen die Rekrutierungschancen von Unternehmen stark von Standortfaktoren wie der nationalen Gesetzgebung, etwa den mittlerweile weitgehend abgeschafften Vorrangprüfungen bei der Stellenvergabe und Zuwanderungsgestattung, ab. Die Anerkennung aus-

ländischer Qualifikationen und informeller Kompetenzen betrifft sowohl Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen als auch Zugewanderte. Sprachkenntnisse sind wichtig und mehrsprachige Menschen für internationale Unternehmen zunehmend wertvoll.

2.3 Digitalisierung

Digitalisierung bezeichnet die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate, die bearbeitet, gespeichert und weitergeleitet werden können. Auch die Entwicklung neuer digitaler Technologien wie Computer oder webbasierte Netzwerke fällt darunter. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist ein rasanter Anstieg der Rechenleistung inklusive der Möglichkeit zur Auswertung großer Datenmengen und zur Vernetzung verschiedener Hardwaresysteme festzustellen. Dadurch wird eine effizientere Automatisierung von Produktionsprozessen ermöglicht, beispielsweise durch den Einsatz von Robotern und verbesserter Sensorik (Arntz, Gregory & Zierahn 2020). Des Weiteren gibt es bedeutende Fortschritte im Bereich der Softwareentwicklung, insbesondere bei Künstlicher Intelligenz und Deep Learning. Diese Technologien ermöglichen Maschinen, menschliches Verhalten zu imitieren, um komplexe Probleme zu lösen, Muster zu erkennen, Vorhersagen und Entscheidungen zu treffen. Unternehmen und Organisationen nutzen KI, um Prozesse, Daten und Dienstleistungen zu digitalisieren und zu automatisieren (Hammermann, Monsef & Stettes 2023). Beispiele hierfür sind miteinander kommunizierende Geräte, selbstständig startende Prozesse und Datenanalysen, personalisierte Dienstleistungen, Vorhersage und Optimierung sowie verbesserter Kundenservice. Die Integration von KI-Technologien unterstützt Unternehmen dabei, effizienter zu arbeiten, bessere Entscheidungen zu treffen und wettbewerbsfähiger zu werden.

In diesem Gesamtzusammenhang lassen sich die folgenden Gestaltungsdimensionen differenzieren (Andelfinger & Hänisch 2017; Boes, Bultenmeier, Kämpf u. a. 2016; Hirsch-Kreinsen 2015; Grass & Weber 2016):

1. Prozesse, die sich digital unterstützen lassen, sind zum Teil branchenspezifisch, teilweise aber auch von Firma zu Firma ähnliche innerorganisatorische, Kunden- und Zuliefererbezogene Abläufe (z. B. Lohnbuchhaltung u. a. Personalverwaltungsfragen).
2. Interaktionen mit Behörden variieren je nach Unternehmensphase (Gründung, Wachstum, Sicherung, Nachfolge). Die Arbeitsverwaltung unterstützt oft bei Lohnersatzleistungen und bei der Stellenbesetzung, während ihre Beratungsdienste weniger bekannt sind. Die Kosten-Nutzen-Abwägung bezüglich bezuschusster Weiterbildungen umfasst Informationsbeschaffung und bürokratische Verfahren.
3. Interaktionen mit externen Fachleuten, die technische Lösungen für spezifische Gewerke und Dienstleistungen anbieten, stellen Unternehmen vor Herausforderungen bei der Beurteilung ihrer langfristigen Wirksamkeit, Rentabilität und Mitarbeiterkompatibilität sowie der Störanfälligkeit neuer Technologien. Eine kritische Betrachtung von Beratenden, die zugleich Produkte verkaufen wollen, sowie eine Formulierung präziser Pflichtenhefte für die gewünschten EDV-Funktiona-

litäten könnten dazu beitragen, teure Nachjustierungen zu vermeiden (Schermuly 2021).

4. Im Zuge der Digitalisierung nimmt die globale Konkurrenz durch erhöhte Transparenz zu, wobei strukturelle Veränderungen in verschiedenen Branchen unterschiedliche Auswirkungen haben. Obwohl bilanzierte Netto-Arbeitsplatzverluste unwahrscheinlich sind, kann die „produktive Zerstörung" im Strukturwandel einzelne Unternehmen und ihre Belegschaften stark beeinträchtigen (Frey & Osborne 2013, 2017). Dies erfordert einen erhöhten Bedarf an lebenslangem Lernen und Wissensaktualisierung für Beschäftigte, unabhängig von Alter und Qualifikation.
5. Die Digitalisierung sollte die Arbeit erleichtern und die Produktivität steigern, führt aber aktuell noch oft zu mehr Arbeitsaufwand, wie in medizinischen Praxen beobachtet (Gerlof 2023). Dies liegt nicht nur an der Technik, sondern auch an Rebound-Effekten, z. B. häufigeren Videokonferenzen, die statt Zeit einzusparen letztlich mehr Arbeitszeit konsumieren. Ähnliche Effekte treten bei Datenschutz und Systemwartung auf. Dieser Zusatzaufwand kann zu Frustration bei den Beschäftigten führen, inklusive vermehrter Wünsche, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, was Unternehmen vor die Herausforderung stellt, Beschäftigte unweit des Rentenalters zu motivieren, länger zu arbeiten (Ebener, Garthe & Hasselhorn 2023) und sie mit geeigneten Formaten zu schulen (Morschhäuser 2006).

2.4 Sozialökologische Transformation

Die sozialökologische Transformation ist ein Megatrend mit weitreichenden globalen Auswirkungen. Sie stützt sich u. a. auf Studien zu den „planetaren Grenzen" (Rockström, Steffen, Noone u. a. 2009; von Weizsäcker & Wijkman 2019). Sechs der neun planetaren Grenzen liegen in einem Hochrisikobereich, was die Dringlichkeit einer grundlegenden Veränderung der Wirtschafts- und Lebensweise verdeutlicht, um die natürlichen Lebensgrundlagen nicht unumkehrbar zu zerstören (Richardson, Steffen, Lucht u. a. 2023). Dabei stehen sich verschiedene Konzepte gegenüber:

- *Degrowth* strebt eine Reduzierung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) an, um ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit zu erreichen. Dabei ist eine grundsätzliche Abkehr vom Wachstumsmodell vorgesehen, denn eine Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltschäden konnte bislang im breiten Maßstab kaum erzielt oder nachgewiesen werden (Parrique, Briens, Kerschner u. a. 2019, Fitzpatrick, Parrique & Cosme 2022, von Weizsäcker, Hargroves & Smith 2012).
- *Suffizienzwirtschaft* betont die Reduzierung einer Wirtschaftsordnung auf eine hinreichende Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und zielt auf einen nachhaltigen Lebensstil ab.
- *Green growth* hingegen versucht, Wirtschaftswachstum mit Umweltschutz zu vereinen, und setzt auf Umwelttechnologien und -innovationen.
- *Effizienzwirtschaft* strebt danach, Ressourcen optimal zu nutzen und Verschwendung zu minimieren, ohne Wirtschaftswachstum per se in Frage zu stellen.

Unstrittig bleibt aber unabhängig vom Umsetzungsweg die Feststellung, dass eine Transformation der Wirtschaftsordnung nötig ist: „Der Staat hat akzeptieren müssen, dass zur Bewältigung der Umweltprobleme eine immer tiefgreifendere Umgestaltung der Wirtschaftstätigkeit und der politischen und rechtlichen Verpflichtungen erforderlich ist [orig. englisch, Wortlaut übersetzt]" (Meadowcroft 2012, S. 69).

Die beschriebene sozialökologische Transformation wirft zahlreiche Fragen zu zukünftigen Arbeitswelten auf (Georgeson, Maslin & Poessinouw 2017). Der steigende Stellenwert von ökologischen Anliegen und Umweltverbrauchskosten bleibt ein Dauerthema für Unternehmen. Oftmals scheinen langfristige Planungssicherheit und Verlässlichkeit wichtiger zu sein als die Art und Ausgestaltung gesetzlicher Vorgaben. Machbarkeit und Kosten variieren je nach Branche, was langwierige Verhandlungen zwischen Berufsverbänden, politischen Parteien und Institutionen bedingt. Diese Aushandlungen können zu Ausnahmeregelungen, Sonderbedingungen und Finanzhilfen führen, jedoch auch die Lenkung hin zu ökologischer Produktion beeinträchtigen und hohe öffentliche Kosten verursachen.

Unternehmen spielen bei der sozialökologischen Transformation eine entscheidende Rolle (Scholl & Mewes 2015). Sie können ihre Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und Lieferketten anpassen, indem sie nachhaltige Technologien einführen, in erneuerbare Energien investieren und soziale Verantwortung fördern. *Transformative Unternehmen* können als Vorreiter nachhaltigen Handelns dienen und den Weg für neue Standards ebnen. Unterstützend sind politische Konzepte und Maßnahmen erforderlich, darunter finanzielle Anreize, Beratung und Schulung, Netzwerke und Plattformen (Dullien, Tober & Truger 2020).

2.5 Wandel der Beschäftigungsformen

Atypische Beschäftigungsformen[1] und Flexibilität in der Arbeitswelt sind zunehmend gefragt, auch weil Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Beruf und Privatleben besser vereinbaren möchten (Walwei 2022). Zwischen 1991 und 2018 zeigten sich unterschiedliche Entwicklungen der Erwerbsformen. Leiharbeitskräfte und geringfügig Beschäftigte verzeichneten hohe Wachstumsraten, während Solo-Selbständige bis 2005 zu- und danach wieder abnahmen. Die sog. "Normalarbeitsverhältnisse" gingen seit 2005 zurück. Der Wandel der Erwerbsformen ist nicht kontinuierlich; er wird u. a. durch Re-Regulierungen im Arbeitsrecht und unterschiedliche Arbeitsmarktlagen beeinflusst (Walwei 2015). Zudem werden einzelne Erwerbsformen zunehmend heterogen, bedingt durch den Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Digitalisierung ermöglicht Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Telearbeit,

1 Nach Mückenberger (1985) und Oschmiansky (2020) in Abgrenzung zum sog. „Normalarbeitsverhältnis“ (regelmäßig subsistenzsichernd, vollzeitnah, unselbständig sozialversichert, unbefristet, kein Leihverhältnis, mit kollektiver Interessenvertretung und von Wohnfunktion räumlich getrennt) umfasst „atypische Beschäftigung“ Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Solo-Selbstständigkeit, Leiharbeit sowie Crowd- und Clickwork, bei welcher sich Dienstleistende und Kundschaft nurmehr über eine Plattform abstimmen. Wenngleich atypische Beschäftigung oft zugleich prekäre Arbeitsbedingungen beinhaltet, ist eine per se Gleichsetzung zwischen atypischer und prekärer Arbeit nicht immer sinnvoll, da die jeweilige Arbeitsform auch frei gewählt und fair bezahlt sein sowie zur aktuellen Lebenslage passen kann. Zu betrachten wären hierfür Aspekte sozialer Sicherheit, arbeitsvertraglichen Schutzes und organisierter Interessenvertretung (Crouch 2019, Keller & Seifert 2017).

fördert virtuelle Zusammenarbeit und bietet Arbeitnehmenden mehr Flexibilität (Helmrich, Hummel & Wolter 2020). Die COVID-19-Pandemie verstärkte diesen Trend.

Die technologisch mitinduzierte Veränderung der Beschäftigungsformen fordert auch das Sozial- und Arbeitsrecht heraus und beeinflusst künftige Rentenhöhen. Konzepte u. a. von Enzo Weber (2019) schlagen eine digitale soziale Sicherheit vor, um Wettbewerbsvorteilen durch Risikoprivatisierung und Dumping-Konditionen entgegenzuwirken. Dadurch könnten auch haushaltsnahe Dienstleistende systematischer erfasst und sozialversichert werden. Weitere Diskussionen konzentrieren sich auf hybride Beschäftigungsformen und die Frage, ob neue Sicherungssysteme wie ein Bedingungsloses Grundeinkommen erforderlich sind (Hornemann & Steuernagel 2017).

3 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Mega- und Makrotrends spielen eine entscheidende Rolle für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, aber auch für die Arbeitgeberberatung, u. a. bei der Unterstützung einer zukunftsorientierten Personalstrategie. Zugleich sollte die neue Arbeitswelt in Kooperation mit den Beschäftigten gestaltet werden, damit sich diese darin ebenfalls wohl fühlen (Wörwag & Cloots 2020).

In Phasen und Branchen mit starkem strukturellem Wandel zeigen sich Beratungsanliegen wie die Beteiligung an Weiterbildungskosten, Lohnzuschüsse und Unterstützung bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten sowie besondere Konditionen für die Beschäftigung von Benachteiligten.

Kleinunternehmen haben oft Verbesserungspotenzial, können sich jedoch professionelle Beratung kaum leisten. Die Beratung durch Arbeitsverwaltung oder Wirtschaftsförderungen ist aufgrund von Kapazitätsgrenzen meist rudimentär. Regelmäßige, bedarfsorientierte Informationsveranstaltungen – idealerweise in kurzen Formaten – könnten eine Lösung bieten. Verstetigte, sog. „neo-korporatistische" Kooperationsstrukturen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und der öffentlichen Arbeitsverwaltung wie in Österreich erleichtern es den Unternehmen, eine (kostenlose) Arbeitsmarktberatung abzurufen.

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen helfen Geflüchteten und Migranten durch Praktika, Ausbildungsplätze und Arbeitsstellen. Sprachkurse, interkulturelle Trainings und Unterstützung bei bürokratischen Angelegenheiten sind ebenfalls hilfreich. Mentoring-Programme und ein offenes Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung bieten Orientierung und Sicherheit. Diese Investitionen zahlen sich für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen aus, weil sie von dem dadurch erschlossenen Arbeitskräftepotential profitieren können. Arbeitgeberberatung informiert Unternehmen über rechtliche wie praktische Aspekte und unterstützt bei Integrationsmaßnahmen, um Barrieren abzubauen und gute Firmenlösungen zu fördern.

Arbeitgeberberatung kann zudem bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen und den Informationsaustausch mit anderen

Unternehmen fördern (BDA 2021). Es ist von Interesse, wie Nachhaltigkeit den Arbeitsmarkt und Geschäftsmodelle beeinflusst und welche Lenkungswirkungen politische Entscheidungen haben.

Literatur

Andelfinger, V. P. & Hänisch, T. (Hg.) (2017). *Industrie 4.0. Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern*. Wiesbaden: V. SpringerGabler.

Angenendt, S., Knapp, N. & Kipp, D. (2023). *Deutschland sucht Arbeitskräfte: Wie die Arbeitskräfteanwerbung entwicklungsorientiert, nachhaltig und fair gestaltet werden kann* (1/2023). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). Verfügbar unter: https://doi.org/10.18449/2023S01 (Zugriff am 20.04.2024).

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit, *Wirtschaftsdienst*, 100(13), S. 41–47.

Bauer, A., Fuchs, J., Gartner, H., Hummel, M., Hutter, C., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2021). *IAB-Prognose: Arbeitsmarkt auf dem Weg aus der Krise, IAB-Kurzbericht*, 6/2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Behrens, B. & Eitner, C. (2022). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Was Junge wollen und Ältere brauchen. Teil 2 der Reihe über Generationenmanagement in der Arbeitswelt*. Verfügbar unter: https://www.vdz.org/personalmanagement-new-work/lebensphasen orientierte-personalpolitik-was-junge-wollen-und-aeltere (Zugriff am 20.04.2024)

Biener, C., Braun, A., Schmeiser, H., Scharnhorst, U., Schweri, J., & Burch, I. (2021). *Abschlussbericht «Skills der Zukunft»*. Verfügbar unter: https://ehb.eu.qualtrics.com/WRQualtricsControlPanel/File.php?F=F_3n8BHrEk0TCUvVB (Zugriff am 20.04.2024).

Bilger, F., & Strauß, A. (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey-AES-Trendbericht*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Boes, A., Bultenmeier, A., Kämpf, T. & Lühr, T. (2016). Arbeitswelt der Zukunft – zwischen „digitalem Fließband" und neuer Humanisierung. In: L. Schröder & H.-J. Urban (Hg.), *Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen*, S. 227–240. Frankfurt a. M.: Bund-V.

Brandl, S., Matuschek, I. & Guggemos, P. (2020). Altern in Betrieben als Herausforderung von Personalmanagement, Betriebsräten, Tarifparteien und Fachberatungsstellen. In: T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hg.), *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*, S. 117–136. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Brücker, H., Kosyakova, Y. & Schuß, E. (2020). *Fünf Jahre seit der Fluchtmigration 2015: Integration in Arbeitsmarkt und Bildungssystem macht weitere Fortschritte*, IAB-Kurzbericht, 4/2020. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Bruckmann, G. (1977). Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen der Langfristprognostik. In: G. Bruckmann (Hg.), *Langfristige Prognosen. Möglichkeiten und Grenzen der Langfristprognostik komplexer Systeme*, S. 9–26. Heidelberg: Physica Verlag.

Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2023). *Das Bundesamt in Zahlen 2022, Asyl, Migration, Integration*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2022). *Das Bundesamt in Zahlen 2021, Asyl, Migration, Integration*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2021). Arbeitsforschung 2021+: Welche Forschungsfragen bewegen die Arbeitgeber und wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75 (1), S. 127–136. DOI: 10.1007/s41449-021-00240-3.

Conrads, R., Guggemos, P., & Klevenow, G. H. (2020). Gute Arbeit 4.0 – Was könnte „gute Arbeit "unter Bedingungen des Arbeitens 4.0 bedeuten? In: T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hg.), *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*, S. 3–39. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Crouch, C. (2019). *Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co*. Berlin: Suhrkamp.

Dullien, S., Tober, S. & Truger, A. (2020). Wege aus der Wirtschaftskrise: Der Spagat zwischen Wachstumsstabilisierung und sozial-ökologischer Transformation. *WSI-Mitteilungen*, 73(6), S. 403–410.

Ebener, M., Garthe, N. & Hasselhorn, H. M. (2023). *Warum wollten ältere Beschäftigte früh in die Rente? Ergebnisse der lidA-Kohortenstudie aus 2022/23*. Online-Kurzversion. Bergische Universität Wuppertal. Verfügbar unter: https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre_und_Flyer/lidA_Brosch%C3%BCre_W4_kurz.pdf (Zugriff am 20.04.2024).

Fitzpatrick, N., Parrique, T. & Cosme, I. (2022). Exploring degrowth policy proposals: A systematic mapping with thematic synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 365. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132764.

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books (in the Perseus Books Group).

Freiling, T., Conrads, R., Müller-Osten, A. & Porath, J. (Hg.) (2020). *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Verfügbar unter http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-28263-9 (Zugriff am 25.11.2022).

Frey. C. B. & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Verfügbar unter: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (letzter Zugriff am 16. April 2024).

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, Band 114(C), S. 254–280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.

Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, W. (2021). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*, IAB-Kurzbericht, 25/2021. Nürnberg: IAB.

Georgeson, L., Maslin, M. & Poessinouw, M. (2017). The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions. *Geo: Geography and Environment*, 4(1). Verfügbar unter: doi: 10.1002/geo2.36 (Zugriff am 20.04.2024).

Gerlof, H. (2023) Bisher beschert die Digitalisierung Praxen mehr Arbeit als Entlastung. *hautnah dermatologie* 39, 60–65 (2023). Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/s15012-023-7678-8 (Zugriff am 20.04.2024)

Göpfert, I. (2022). Zukunftsforschung. In: I. Göpfert (Hg.), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future* (8. aktualisierte und erweiterte Auflage), S. 1–36. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Grass, K. & Weber, E. (2016). EU 4.0 – Die Debatte zu Digitalisierung und Arbeitsmarkt in Europa. *IAB-Discussion Paper,* 39/2016.

Grezella, L. (2023). Konzeptionelle Grundlagen zur Trendforschung. In: L. Grezella (Hg.), *Diversity Management 2035: Entwicklung einer Zukunftsutopie für Organisationen in Deutschland*, S. 31–37. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Guggemos, P. & Conrads, R. (2021). Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen. In: G. Richter (Hg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis*, 213–248. Baden-Baden: Nomos V.

Hammermann, R. Monsef & O. Stettes (2023). KI und der Arbeitsmarkt: Eine Analyse der Beschäftigungseffekte. Ein Überblick über aktuelle empirische Befunde. *IW-Report*, 55. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Hasselhorn, H.-M. et al. (2019). *lidA – Idee, Studie, Ergebnisse. Eine Kohortenstudie zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Erwerbstätigen in Deutschland*. Wuppertal: Bergische Universität. Verfügbar unter: https://www.arbwiss.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/arbwiss/Sonstiges/lidA_Brosch%C3%BCre_v02-20.pdf (letzter Zugriff am 16. 04. 2024).

Hellwagner, T., Söhnlein, D., Wanger, S. & Weber, E. (2022). Wie sich eine demografisch bedingte Schrumpfung des Arbeitsmarkts noch abwenden lässt. *IAB-Forum*, 21/2022. Verfügbar unter: https://www.iab-forum.de/wie-sich-eine-demografisch-bedingte-schrumpfung-des-arbeitsmarkts-noch-abwenden-laesst/, (Zugriff am 6. März 2024).

Helmrich, R., Hummel, M. & Wolter, M. I. (Hg.) (2020). *Aktualisierte Megatrends. Relevanz und Umsetzbarkeit in den BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Hickmann, H., Jansen, A., Pierenkemper, S. & Werner, D. (2021). *Ohne sie geht nichts mehr. Welchen Beitrag leisten Migrant_innen und Geflüchtete zur Sicherung der Arbeitskräftebedarfe in Fachkraftberufen in Deutschland?*, Bonn: FES.

Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.) (2015). *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. Berlin: Nomos.

Hornemann, B. & Steuernagel, A. (Hg.) (2017). *Sozialrevolution*! Frankfurt: Campus.

Horx, M. (2011). *Das Megatrendprinzip. Wie die Welt von morgen entsteht*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Kalinowski, M., Söhnlein, H. & Mönnig, A. (2020). Nationale und internationale demografische Entwicklungen. In: R. Helmrich, M. Hummel & M. I. Wolter (Hg.), *Aktualisierte Megatrends. Relevanz und Umsetzbarkeit in den BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen*, S. 9–16. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Keller, B. & Seifert, H. (2017). Interessenvertretung bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen – ein strategisches Dilemma. *WSI-Mitteilungen*, 1/2017, S. 27–35.

Kirchherr, J., Klier, J., Suessenbach, F. & Winde, M. (2021). *Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel* (Hg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. McKinsey & Company). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Verfügbar unter: https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021 (Zugriff am 20.04.2024)

Kosyakova, Y. (2020). *Mehr als nur ein Job: Die qualitative Dimension der Integration in Arbeit von Geflüchteten in Deutschland*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Maier, T., Kalinowski, M., Zika, G., Schneemann, C., Mönnig, A. & Wolter, M. I. (2022). *Es wird knapp*. Verfügbar unter: https://downloads.gws-os.com/63568998ad3bc_BIBB_Report_03_2022_barrierefrei_17102022.pdf (Zugriff am 20.04.2024).

Meadowcroft, J, (2012). Greening the state. In: P. F. Steinberg & S. D. Van De Veer (Hg.). *Comparative environmental politics: theory, practice, and prospects*, S. 63–87. Cambridge: MIT Press.

Morschhäuser, M. (2006). *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur*. Berlin: Edition Sigma (Hans Böckler Stiftung Forschung).

Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform*, 31, S. 415–434.

Oschmiansky, F. (2020). *Das Normalarbeitsverhältnis*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar unter: https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/317174/das-normalarbeitsverhaeltnis/ (Zugriff am 06.03.2024).

Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kerschner, C., Kraus-Polk, A., Kuokkanen, A. & Spangenberg, J. H. (2019). *Decoupling debunked. Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability. A study edited by the European Environment Bureau EEB*. Brüssel: EEB.

Postma, A. & Papp, B. (2021). Of trends and trend pyramids. *Journal of Tourism Futures*, 7, 2/2021, S. 162–167.

Rat der Arbeitswelt (2023). *Arbeitswelt-Bericht*. Verfügbar unter: https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf (Zugriff am 17.02.2024).

Reindl, J. (2021). Vom Personal- zum Demografiemanagement? Der Einfluss der demografischen Frage auf das Personalmanagement. *Arbeit und Altern*, S. 281–296. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., ... & Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), Verfügbar unter: DOI: 10.1126/sciadv.adh2458 (Zugriff am 25.04.2024).

Richter, G. (Hg.) (2021). *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis*. Baden-Baden: Nomos.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å, Chapin, F. S., Eric F. Lambin, E. F., Lenton, T. M. et al. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society* 14(2). Verfügbar unter: http://www.jstor.org/stable/26268316 (Zugriff am 20.04.2024).

Rump, J. & Eilers, S. (Hg.) (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin: V SpringerGabler.

Schermuly, C. C. (2021). *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 3. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: V. Haufe.

Scholl, G. & Mewes, H. (2015). Unternehmen als Mitgestalter sozial-ökologischer Transformation: Thesen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift*, 30(3), S. 15–17.

Von Weizsäcker, E. U. & Wijkman, A. (2019). *Wir sind dran: was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Von Weizsäcker, E. U., Hargroves, K. & Smith, M. (2012). *Faktor fünf: die Formel für nachhaltiges Wachstum*. München: Knaur.

Walwei, U. (2015). Von der Deregulierung zur Re-Regulierung: Trendwende im Arbeitsrecht und ihre Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*,22(1), S. 13–32.

Walwei, U. (2022). Wandel der Erwerbsformen: War normal gestern? *Zeitschrift für Sozialreform*, 68(2), S. 151–179.

Weber, E. (2019): *Digitale Soziale Sicherung. Entwurf eines Konzepts für das 21. Jahrhundert*. Hans Böckler Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 137. Berlin. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007181/p_fofoe_WP_137_2019.pdf. (Zugriff: 16.04.2024).

Wörwag, S. & Cloots, A. (Hg.) (2020). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (2. Auflage). Wiesbaden: SpringerGabler.

Zika, G., Bernardt, F., Hummel, M., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Schneemann, C. & Wolter M. I. (2022). *Auswirkung des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist – Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040*, IAB-Forschungsbericht, 22/2022. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Verfügbar unter: https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2222 (Zugriff am 25.04.2024).

Passgenaue Arbeitgeberberatung im regionalen Kontext

Stephan Brunow

Kernbotschaften

- Regionale Gegebenheiten stellen Leitplanken für den unternehmerischen Handlungsspielraum dar
- Neben arbeitsmarktbezogenen Faktoren sollten auch andere Standortfaktoren in der Beratung von Unternehmen und Individuen mitgedacht werden
- Die Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum ist ein Ergebnis aus individuellen Entscheidungen und Marktprozessen
- Die Verfügbarkeit von Fachkräften mit gewissen Qualifikationen ist nicht gleichmäßig; besondere Arbeitsnachfragewünsche sind nicht immer realisierbar
- Best-Practice-Beispiele sind nicht ohne weiteres auf andere Regionen übertragbar

1 Einleitung

Kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) bilden eine zentrale Fokusgruppe in der Beratung der Bundesagentur für Arbeit (BA). Unternehmen produzieren Waren und Dienstleistungen und bieten diese ihren Kunden und Kundinnen an. Die Kunden und Kundinnen können einzelne Personen oder andere Unternehmen sein, welche die Produkte als Vorleistungen nachfragen und im Produktionsprozess nutzen. Je nach der unternehmensspezifischen Ausrichtung benötigt das Unternehmen Ressourcen, wie beispielsweise Büroflächen, Rohstoffe, Energie, Land, eine Lager- und Produktionshalle, Maschinen und Arbeitskräfte. Die beruflichen Strukturen und qualifikatorischen Anforderungen der benötigten Arbeitskräfte werden sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden, ebenso die Nutzung der anderen Ressourcen. Das Unternehmen ist an einem gewissen Ort angesiedelt; die Entscheidung für diesen Standort liegt dabei weitestgehend in der Vergangenheit. Aus der unternehmerischen Sicht sind soweit die betrieblichen Gegebenheiten festgelegt und das Unternehmen wird sich mit Personalwünschen an die lokale BA wenden. Diese wiederrum arbeitet im Rahmen des regional Verfügbaren und Möglichen, um die an sie adressierten Wünsche zu erfüllen. An dieser Stelle eröffnen sich viele regional-ökonomische Fragen; eine naheliegende wäre, warum die Wirtschaftsstruktur in der Region so ist, wie sie ist. Denn diese Struktur gibt letztlich den Handlungsspielraum vor, den alle Akteure auf dem regionalen Arbeitsmarkt zumindest kurz- und mittelfristig als gegeben hinnehmen müssen. Möchte beispielsweise eine Schneiderin ihr Atelier nach einigen

Jahren guten Wirtschaftens vergrößern und daher lokal umziehen, sieht sie sich in München sehr hohen Mieten gegenüber, die sie nur schwer erwirtschaften kann, während in einer kleineren (Groß-)Stadt die Mieten weniger stark stiegen. Allerdings ist in München der Arbeitsmarkt insgesamt größer und auf die neu zu besetzende Stelle in der Näherei gehen mehr Bewerbungen mit besonderen und gesuchten Qualifikationen ein.

Dieser Artikel widmet sich einigen regionalökonomischen Konzepten, welche die Verteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten im Raum erklären. Diese Erkenntnisse können genutzt werden, um in der Arbeitgeberberatung betrieblich passende Handlungsempfehlungen abzuleiten und natürlich auch besser zu verstehen, warum scheinbar gleiche Regionen doch so unterschiedlich sein können. Dieser Beitrag orientiert sich hier zwar an einer arbeitgeberseitigen Beratung, die grundliegenden Ansätze lassen sich aber auch im individuellen Beratungsprozess von Personen einbringen.

Zunächst widmet sich Kapitel 2 dem unternehmerischen Kalkül und geht auf Standortfaktoren ein. Kapitel 3 betrachtet marktorientierte Mechanismen, welche die Ballung wirtschaftlicher Aktivitäten erklären können und dementsprechend die zuvor beschriebenen Standortfaktoren untermauern. Kapitel 4 beleuchtet die Gegenspieler, die eine Ballung erschweren und konzentrationshemmend wirken. Aus beiden Teilen leitet sich ab, dass es schließlich zu einer Erklärung der Verteilung wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum kommt, die anhand der vorgestellten Marktmechanismen aus sich heraus entsteht und nicht vorgegeben wird. Es bilden sich Zentren und andere Regionen mit peripherer Struktur heraus.

2 Das unternehmerische Kalkül und Standortfaktoren

Dieser Abschnitt betrachtet zunächst grundlegende Kostenüberlegungen für ein einzelnes Unternehmen. Hieraus können erste Erkenntnisse über die Problemstellung von Unternehmen gewonnen werden. Aus diesem Verständnis lassen sich Beratungsbedarfe und unternehmerische Situationen besser verstehen und dementsprechend können passgerechtere Beratungsangebote unterbreitet werden.

Erlöse, Kosten und die Preissetzung eines Unternehmens

Die einzelne Unternehmung nutzt zur Erzeugung der eigenen Produkte verschiedene Produktionsfaktoren wie Arbeit, Boden, Kapital und weitere Vorprodukte und Dienstleistungen. Damit fallen unter anderem Kosten für Löhne und Gehälter, die Miete, Kapitalkosten (Zinsen und Tilgung) an. Ein Teil der Kosten ist variabel (K_{var}) und hängt von der Produktionsmenge Y ab. Der andere Teil fällt jeden Monat fix an $\left(K_{fix}\right)$, egal, wie viel produziert wird. Für Vorprodukte, ggf. Fahrten zu Geschäftspartnern und -partnerinnen oder zur Kundschaft fallen Transport- und allgemein Handelskosten an (McCann 2013). Nehmen wir an, dass eine Person, der die Unternehmung gehört, selbständig ist (Pflüger/Südekum 2008). Sie bezieht einen Unternehmerlohn π und keinen Lohn im sozialversicherungspflichtigen Sinne. Generell gilt, dass das Un-

ternehmen alle Kosten langfristig durch Erlöse decken muss, da sonst die Insolvenz droht. Zur Einfachheit nehmen wir an, dass zu jedem Zeitpunkt die Kosten gedeckt werden. Verallgemeinert ermitteln sich nach Brunow & Blien (2015) die Erlöse aus der Multiplikation der verkauften Menge Y mit dem Verkaufspreis p. Damit gilt folgende Beziehung:

$$Preis{*}Verkaufsmenge\ (p{*}Y) = Summe\ aller\ Kosten\ \left(K_{fix} + K_{var} + \pi\ \right) \qquad (1)$$

Die durchschnittlichen Kosten (DK) pro verkaufte Menge ermitteln sich aus:

$$p = DK = \frac{Summe\ aller\ Kosten}{Verkaufsmenge} = \frac{K_{fix} + K_{var} + \pi}{Y} \qquad (2)$$

Zu bemerken ist, dass die Beziehung „Preis gleich Durchschnittskosten" in vielerlei Hinsicht wichtig ist und gleichzeitig Verluste verhindert[1].

Die unternehmerische Ausrichtung bestimmt die Arbeitsnachfrage mit den notwendigen Qualifikationen und Berufen (Brunow & Blien 2015). Dabei werden Beschäftigte unabhängig von der Produktionsmenge und weitere Beschäftigte im proportionalen Verhältnis zur Produktion eingestellt. Beispielsweise stellen die Beschäftigten in der Personalabteilung, dem Controlling oder in der Buchhaltung einen relativ fixen Personalbestand dar, während die Beschäftigten in der Produktion je nach Auftragslage mehr oder weniger benötigt werden. So führt ein Zwei-Schicht-System zu einer Verdoppelung der Beschäftigten in der Produktion. In den anderen Abteilungen wächst der Arbeitsaufwand aber nicht so stark an, sodass nur ein moderater Anstieg an Beschäftigten zu verzeichnen ist, aber keine Verdopplung.

Steigen die Löhne für den Arbeitseinsatz, steigen die Lohnkosten. Technologischer Wandel, wie beispielsweise die Digitalisierung oder neuartige Produktionsverfahren, können hier kompensierend wirken, wenn sich Unternehmen zu einer anderen Art der Produktion entschließen (Acemoglu 2003). Dabei gilt, dass die Einführung des neuen Verfahrens Kosten verursacht, die mit der bisherigen Technologie nicht anfallen. Das Einführen des neuen Verfahrens würde zu Einsparungen bei den Lohnkosten führen. Außerdem unterscheiden sich die Kosten bei Betrieb mit alter oder neuer Technologie. Die Umstellung lohnt sich, wenn die Nutzung der neuen Technologie zumindest nicht höhere Kosten verursacht als bisher. Sollten regional gewisse Berufe gar nicht zur Verfügung stehen, aber für das Unternehmen unabdingbar sein, wäre die Einführung der neuen Technologie obligatorisch.

1 Am Beispiel: Die Eisdiele hat monatliche Mietzahlungen in Höhe von K_{fix} = 1000 €. Außerdem werden u. a. Milch, Zucker, Waffeln, Obst und Beeren für die Eisproduktion von 2000 Kugeln Eis (= Y) eingekauft; es fallen K_{var} = 1000 € an. Angestellte gibt es nicht, sodass sich der Besitzer einen Unternehmerlohn von 2000 € entnimmt. Die Summe der Kosten beträgt damit 4000 €. Die Durchschnittskosten betragen 2 € pro Kugel Eis. Der Verkauf einer Kugel zum Preis von 2 € deckt alle Kosten. Wäre der Preis niedriger, macht die Eisdiele Verluste.

Diese rein betriebswirtschaftliche Betrachtung liefert grundlegende Erkenntnisse, die für jedes Unternehmen gelten:

1. Die Verkaufserlöse der produzierten Ware oder Dienstleistung sollen den Kosten gleichen. Das ist erfüllt, wenn der Preis den Durchschnittskosten gleicht.
2. Ein Teil der Kosten fällt als Fixkosten an, ein anderer Teil der Kosten ist proportional zur Produktionsmenge. Die Unterscheidung gilt auch für die Arbeitsnachfrage.
3. Die Arbeitsnachfrage ergibt sich aus der betrieblichen Notwendigkeit und kann mehr oder weniger gut durch Technologien ersetzt werden.

Erlöse und der Unternehmerlohn

Steigende Verkaufszahlen Y erhöhen die Erlöse und gleichzeitig wählt man den Preis derart, dass diese Erlöse alle Kosten decken. Der Unternehmerlohn π kann als Differenz aus Einnahmen und allen anderen Kosten formuliert werden (aus Gleichung 1):

$$Unternehmerlohn\ \pi = \underbrace{p^*Y}_{Erlöse} - \underbrace{\left(K_{fix} + K_{var}\right)}_{alle\ anderen\ Kosten} \tag{3}$$

Steigen bspw. die Löhne der Angestellten, dann steigen alle anderen Kosten und bei gleichbleibenden Erlösen muss der Unternehmerlohn sinken, um keine Verluste zu generieren. Das Unternehmen erscheint weniger lukrativ. Als Reaktion könnten die Preise p erhöht werden, sodass die Erlöse steigen. Allerdings können steigende Preise zu einer sinkenden Nachfrage führen und dementsprechend steigen die Erlöse nicht in gewünschtem Maße. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels stellt dieser Zusammenhang ein gewisses Problem dar, da bei einer Knappheit an Beschäftigten steigende Löhne zu erwarten sind (Brunow et al. 2022) und Unternehmen die Preise kaum erhöhen können. Als Folge ist das Unternehmen nicht mehr rentabel und verlässt den Markt.

Größere Märkte bieten hier einen gewissen Schutz, da dort die nachgefragte Menge Y höher ist (Pflüger& Südekum 2008). Die Erlöse steigen und die anderen Fixkostenaufschläge pro Stück fallen weniger stark in der Preiskalkulation ins Gewicht. Auch stehen mehr Arbeitskräfte zur Verfügung. Damit ist die Nähe zu großen Märkten aus der unternehmerischen Sicht sinnvoll. Für Beratungssituationen in Ballungsräumen ist dementsprechend eine Arbeitgeberberatung „leichter" als in ländlicheren Räumen, wo die Nachfrage niedriger ist und die unternehmerischen Spielräume enger sind.

Diese Überlegungen tragen zum Verständnis bei, warum sich in einigen Regionen gewisse Unternehmen und Produkte nicht finden lassen: Die Erlös- und Kostenstrukturen sind so *ungünstig*, dass sich der Standort nicht lohnt.

Standortfaktoren – die Leitplanken der Handlungsspielräume

Die bisherigen Erkenntnisse liefern Hinweise für den Erfolg von Unternehmen und daraus leitet sich auch die Arbeitsnachfrage ab (Brunow & Blien 2015). In der Kundenberatung der BA wird man versuchen, die Personalwünsche zufriedenstellend zu reali-

sieren, was nicht immer gelingt. Möglicherweise gehen bei Unternehmen keine Bewerbungen ein oder Gehaltswünsche erscheinen zu hoch. An dieser Stelle ist es zweckdienlich, eine regionale Betrachtung vorzunehmen und die Situation der Unternehmung aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten und insbesondere auf Standortfaktoren zu fokussieren. Standortfaktoren sind Eigenschaften und Charakteristiken, die einen Standort beschreiben.

Standortfaktoren sind besonders relevant bei Unternehmensgründungen, spielen aber auch bei Unternehmensverlagerungen und einer betrieblich-organisatorischen Umgestaltung eine zentrale Rolle (Eckey 2008). Hat sich ein Unternehmen schließlich regional niedergelassen, so bilden die Standortfaktoren gewisse „Leitplanken", die den Unternehmenserfolg beeinflussen. Standortfaktoren werden in harte und weiche Standortfaktoren unterschieden: Erstgenannte nehmen direkten Einfluss auf die Unternehmensrentabilität, zweitgenannte hingegen sind „softe Faktoren", die zwar den Betrieb als solches nicht direkt beeinflussen, wohl aber die Menschen, die im Unternehmen tätig sind (Eckey 2008).

Zu den harten Standortfaktoren zählt nach Eckey (2008) die Verfügbarkeit einer freien Fläche in einem Gewerbegebiet, einer Büroeinheit oder eines Ladengeschäftes. Auch beeinflusst die Nähe zu benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie zu Vorlieferanten die Kostenhöhe, da hierfür Transport- und Handelskosten anfallen. Für wissensintensive Firmen ist die Nähe zu Hochschulen, Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen von Bedeutung (McCann 2013). Das Vorhandensein eines qualitativ und quantitativ ausreichenden Arbeitsangebotes in der Nähe des Unternehmensstandortes stellt einen harten Standortfaktor dar (Eckey 2008). Weiterhin spielen insbesondere bei energieintensiven Unternehmungen die Energiekosten sowie die Verfügbarkeit von Energie eine zentrale Rolle. Weitere harte Standortfaktoren sind nach Eckey (2008) der Imagewert und die Beratungsleistung der Gemeinden, mögliche Ansiedlungsbeihilfen und Gewerbesteuerhebesätze.

Eckey (2008) zählt zu den weichen Standortfaktoren Eigenschaften, die einen Ort als attraktiv erscheinen lassen und insbesondere das Leben neben der Arbeit betreffen. Dazu zählen das Angebot an privaten Dienstleistungen wie Restaurants, Einkaufsmöglichkeiten, die medizinische Versorgung, die schulische Versorgung und die Vielfalt der Bildungseinrichtungen sowie das Vorhandensein von Freizeiteinrichtungen und kulturelle Angebote. Die landschaftliche Attraktivität, der Grad an Umweltverschmutzung oder eine niedrige Kriminalitätsrate bilden ebenso weiche Standortfaktoren.

In der Beratung der BA liegt der Blick auf arbeitsmarktspezifischen Fragen und den dementsprechenden Standortfaktoren. Die anderen Standortfaktoren sollten mitgedacht werden, da sie die (wirtschaftliche) Umgebung einer Lokalität („Leitplanken") beschreiben und damit den Unternehmenserfolg mitbestimmen. Im folgenden Kapitel werden weitere Mechanismen vorgestellt, welche die Standortfaktoren prägen und unweigerlich zu einer Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum führen.

3 Agglomerationsstärkende Mechanismen

Im Folgenden werden verschiedene ökonomische Mechanismen beschrieben, die zu einer Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum führen können und maßgeblich die Standortfaktoren prägen.

Interne Skalenerträge

Unter internen Skalenerträgen versteht man Größenvorteile auf der Unternehmensebene; insbesondere fallen die Durchschnittskosten (DK) mit steigender Produktionsmenge. Ursachen hierfür können der Einsatz von Spezialmaschinen sein, innerbetriebliche Arbeitsteilung, eine Spezialisierung der Beschäftigten auf gewisse Tätigkeiten verbunden mit learning-by-doing, und insbesondere fixe Produktionsfaktoren bzw. fixe Kostenkomponenten (Eckey 2008; Bröcker& Fritsch 2020).

Fallen fixe Kosten an und wird nur ein Stück verkauft, muss das eine Stück die gesamten Fixkosten decken. Steigt die Menge, verteilen sich fixe Kosten anteilig und die Durchschnittskosten fallen[2] (vgl. Gleichung 2). Unternehmen haben einen Anreiz, sich in einem größeren Markt mit mehr Kundinnen und Kunden niederzulassen, da es zur besseren Kostendeckung beiträgt.

Die fallenden Durchschnittskosten bieten Unternehmen Entscheidungsspielräume: das Unternehmen kann den Preis senken und so gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähiger werden[3]. Falls das Unternehmen die Preise nicht reduziert, die linke Seite von Gleichung 2 also unverändert bleibt, dann könnten die Ersparnisse der Fixkostendegression bei steigender Produktionsmenge genutzt werden, um andere Ausgaben zu erhöhen. Und zwar in einem Umfang, dass die Durchschnittskosten gleich hoch bleiben. Beispielsweise könnte der Unternehmerlohn π steigen und/oder den Beschäftigten ein höherer Lohn (in K_{var} enthalten) gezahlt werden. Letztere Strategie trägt dazu bei, Beschäftigte zu halten; insbesondere dann, wenn der Lohn für die eigenen Beschäftigten etwas über dem üblichen regionalen Lohn im Berufsfeld liegt.

Vorliebe für Vielfalt

Bisher betrachteten wir das einzelne Unternehmen, welches ein gewisses Produkt bereitstellt. Das Produkt kann entweder ein homogenes oder ein heterogenes Gut sein. Unter homogenen Gütern versteht man solche Güter verschiedener Anbieter, welche die Kunden und Kundinnen nicht unterscheiden können; wie raffinierter Zucker oder Weizenmehl Typ 405. Heterogene Güter hingegen sind solche, welche von den Kunden und Kundinnen unterschieden werden können im Hinblick auf die Qualität, die Güte, das Design und den Geschmack, obgleich alle Varianten faktisch den gleichen

2 Am Beispiel: Die Miete beträgt 1000 Euro pro Monat. Verkauft man nur ein Stück, beträgt der Preis zur Deckung der Miete mindestens 1000 Euro. Werden 50 Stück verkauft, müssen pro Stück nur 20 Euro für die Miete kalkuliert werden und der Preis kann stark fallen.

3 Nutzen Unternehmen die Fixkostendegression zur Preisreduktion, wird sich am Markt das Unternehmen behaupten, welches die größte Nachfrage aufweist und es wird Wettbewerber aus dem Markt verdrängen und ein Monopol wird entstehen. Dies ist der Fall, solange die Haushalte die Produkte der einzelnen Anbieter nicht unterscheiden können. Der Gedanke soll an dieser Stelle nicht näher vertieft werden.

Sinn erfüllen. Beispiele sind Restaurants, Kleidungsstile, Käse- und Wurstsorten, Mobiltelefone, Software oder PKW (McCann 2013).

Die Güterunterscheidung verbunden mit der dazugehörigen Produktionstechnologie und Kostenstruktur charakterisiert, wie viele Unternehmen den Markt bedienen (Mankiw & Taylor 2021). Die verschiedenen Wettbewerbsformen resultieren, wie der Wettbewerbsmarkt oder das Monopol, aber auch das Duo- oder Oligopol sowie die monopolistische Konkurrenz[4].

Insbesondere letztgenannte Wettbewerbsform erscheint realitätsnah: es gibt eine Vielzahl an Anbietern heterogener Produkte, die im Wettbewerb stehen und Fixkosten[5] decken müssen (z. B. Unternehmerlohn; Pflüger & Südekum 2008). Jedes Unternehmen bietet eine Variante an, welche die Kunden und Kundinnen von anderen, ähnlichen Varianten unterscheiden. Die Vorliebe für Vielfalt besagt, dass Kunden und Kundinnen den Konsum verschiedener Varianten gegenüber dem Konsum von nur einem Produkt bevorzugen. Das Konzept der Vorliebe für Vielfalt lässt sich auch auf ein heterogenes Angebot von Vorprodukten anwenden.

Folglich bevorzugen Konsumenten große Märkte durch die größere Vielfalt. Firmen verkaufen in großen Märkten relativ mehr und können die Fixkostendegression ausnutzen. Im Folgenden soll nun gezeigt werden, wie dadurch große Märkte entstehen können und damit Standortfaktoren bestimmen.

Eine endogene Erklärung zur Entstehung großer Märkte

Ein vereinfachtes Gedankenspiel auf einem Markt der monopolistischen Konkurrenz kann die endogene Entstehung und Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum basierend auf Marktprozessen aufzeigen. Endogen bedeutet, dass aus dem Prozess heraus die wirtschaftliche Verteilung von sich aus entsteht, ohne, dass man gezielte Annahmen treffen muss, die den Prozess erst ermöglichen. Dabei greifen wir auf interne Skalenerträge auf der Unternehmensebene und das Konzept der Vorliebe für Vielfalt zurück. Die folgende Ausarbeitung orientiert sich an Fujita & Thisse (2002), Pflüger& Südekum (2008), McCann (2013) sowie Bröcker& Fritsch (2020).

Betrachten wir zwei Regionen, Nord und Süd, und diese sind anfänglich vollkommen identisch. Es leben jeweils gleich viele Konsumenten, die einen gewissen Betrag des Einkommens für Güter des betrachteten Marktes ausgeben. Auch die Unternehmen sind gleichmäßig auf beide Regionen verteilt und haben alle die gleichen Produktions- und Kostenstrukturen. Daraus leitet sich ab, dass alle Unternehmen die gleiche Menge produzieren, gleichhohe Durchschnittskosten aufweisen und den gleichen Preis setzen. Innerhalb der Region haben die Unternehmen stets identische Bedingungen, sodass man pro Region eine repräsentative Unternehmung annehmen darf. Zur weiteren Vereinfachung nehmen wir an, dass die Produkte nur lokal konsumiert werden, also kein Handel stattfindet.

4 Beim Monopol gibt es nur einen Anbieter eines Produktes, beim Duopol zwei, bei einem Oligopol mehrere, aber noch immer eher wenige Anbieter. Bei monopolistischer Konkurrenz und dem Wettbewerbsmarkt gibt es viele Anbieter, die in Konkurrenz zueinander stehen. Die Ursachen und Unterschiede sollen hier nicht Gegenstand sein.

5 Da bedingt durch die Fixkosten Monopole entstehen können, entsteht der Name „monopolistische Konkurrenz“, siehe auch Fußnote 3.

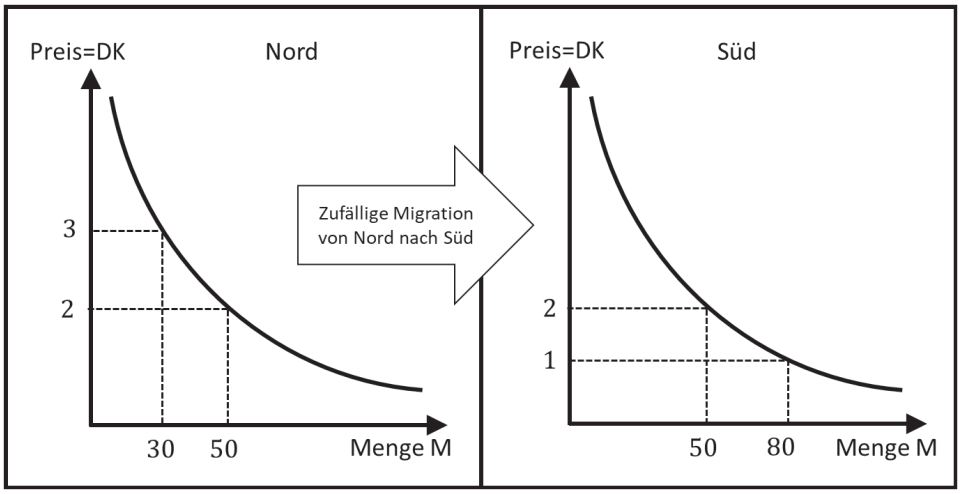

Abbildung 1: Zur endogenen Entstehung einer Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum

In der Abbildung 1 sind exemplarisch für die repräsentative Unternehmen in Nord und Süd die Durchschnittskosten dargestellt. In der Ausgangssituation sind die Preise und Verkaufsmengen identisch ($P = 2$, $M = 50$). Die verkauften Mengen resultieren aus der Interaktion mit der Nachfrage der Konsumenten. Nun kommt es zufällig zu einem Umzug einer Person vom Norden in den Süden. Als Folge wird der Markt im Süden etwas größer und die dortige Nachfrage steigt auf 80 Stück – das Unternehmen verkauft etwas mehr. Damit werden interne Skaleneffekte besser ausgenutzt, sodass die Durchschnittskosten und Preise auf 1 fallen. Im Norden hingegen sinkt die Nachfrage auf 30, die Durchschnittskosten und der Preis steigen auf 3.

Konsumenten zahlen nun für die Produkte im Süden durchschnittlich weniger, im Norden mehr. Bei einem gegebenen Einkommen können sich die Personen im Süden nun real mehr kaufen; die Lebenshaltungskosten fallen, während die des Nordens steigen. Der Süden wird etwas attraktiver und somit bestehen Anreize für Personen aus dem Norden in den Süden umzuziehen. Kommt es dazu, wiederholt sich oben beschriebener Prozess und die Preise fallen im Süden weiter, der Norden wird teurer. Der Migrationsprozess verstärkt sich folglich selbst und immer mehr Konsumenten wandern in den Süden. Bedingt durch die Vorliebe für Vielfalt ist es auch für Unternehmen des Nordens sinnvoll, in den Süden umzuziehen; dort erwartet sie zwar eine größere Wettbewerbssituation, allerdings auch ein größerer Markt. Schließlich kommt es zu einer vollständigen Ansiedlung der Konsumenten und Unternehmen im Süden – eine sogenannte Agglomeration entsteht. Der Norden bildet dann die Peripherie.

Dieser zirkuläre Prozess hat Bestand, wenn man getroffene Annahmen entspannt und „realistischer" gestaltet. Der beschriebene Mechanismus ist ein zentraler Effekt der *Neuen Ökonomischen Geografie*, der sogenannte Preisindex- oder Lebenshaltungskosteneffekt (Fujita & Thisse 2002).

Festzuhalten bleibt, dass unternehmensinterne Skaleneffekte bestehen und dies aus genannter Argumentation endogen zu einer Konzentration einzelner Industrien im Raum führen kann. Damit ergibt sich der Standortfaktor „Größe des Marktes" endogen. Die räumliche wirtschaftliche Struktur ist kein unmittelbares Zufallsergebnis. Anbieter der betrachteten Produkte werden es in der Peripherie ggf. schwerer haben, Fachkräfte zu rekrutieren, da die relevanten Qualifikationen in der Region nicht „üblich" sind und nur selten nachgefragt werden.

Die Größe des Arbeitsmarktes und Risiko

Als ein Standortfaktor wurde die qualitativ und quantitativ ausreichende Verfügbarkeit von Arbeitskraft aufgeführt (Eckey 2008). Im vorangegangenen Teil wurde argumentiert, dass sich Unternehmen einzelner Branchen möglicherweise regional begrenzt ansiedeln und sich eine Agglomeration herausbildet. Die Beschäftigten in dieser Branche sind mit branchenspezifischem Wissen ausgestattet und möglicherweise ist dieses Wissen nicht notwendigerweise auf andere Branchen übertragbar. Die Beschäftigten sind damit an die Unternehmen gebunden und anders herum (Bröcker & Fritsch 2020).

Üblicherweise werden Beschäftigte einen Weg zur Arbeit zurücklegen. Die Bereitschaft des Pendelns ist individuell und u. a. abhängig von der Qualifikation der Beschäftigten. Dahinter stehen komplexe Entscheidungskalküle des Arbeitsangebotes auf individueller Ebene. Grundlegend schlussfolgern kann man, dass Personen mit steigendem Einkommen eher bereit sind, längere Arbeitswege in Kauf zu nehmen (van Ommeren et al. 2000). Fragt ein Unternehmen bspw. viele weniger-qualifizierte Arbeitskräfte nach, die geringere Löhne erhalten, stehen im relevanten Pendelradius um das Unternehmen ggf. nicht genügend Arbeitskräfte zur Verfügung. Das Unternehmen hat dann höhere Kosten, da es relativ höhere Löhne zahlen muss, um entferntere Beschäftigte zu rekrutieren bzw. kann gar nicht produzieren. Eine solche Gefahr fehlender Arbeitskräfte in der Umgebung ist in größeren Märkten geringer. Aus der Sicht der Beschäftigten begünstigt eine Umgebung mit vielen Unternehmen die Job-Suche, da die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, in Wohnortnähe eine geeignete Arbeit zu finden (Bröcker & Fritsch 2020).

Ist nur ein Unternehmen in der Branche in einer Region aktiv und benötigt (zusätzliche) Fachkräfte, findet es diese ggf. nicht. Insbesondere ist dies der Fall, wenn die gesuchte Qualifikation regional sonst nicht nachgefragt wird. Denn für Fachkräfte besteht das Risiko, von dem einzelnen Unternehmen „abhängig" zu sein und vorgegebene Bedingungen akzeptieren zu müssen. Außerdem droht eine längerfristige Arbeitslosigkeit, falls das Unternehmen den Betrieb einstellt. Andersherum kann argumentiert werden, dass die Beschäftigten dem Unternehmen „drohen", das Unternehmen zu verlassen, wenn individuell geforderte Bedingungen nicht stimmen.

Nach Bröcker und Fritsch (2020) bestehen solche Probleme in der Agglomeration weniger. Die Beschäftigten könnten bei einer Betriebsschließung von der generellen Größe des regionalen, branchenspezifischen Arbeitsmarktes profitieren und relativ schnell neue Arbeit bei einer anderen Unternehmung finden. Unternehmen laufen auch nicht das Risiko, beispielsweise bei einer anziehenden Nachfrage keine weiteren

Beschäftigten zu finden. Sie hätten die Möglichkeit, entweder aus gegenwärtig arbeitslosen Personen oder durch Abwerben von anderen Unternehmen den eigenen Personalbedarf zu decken. Wie sich zeigte, bietet sich bei internen Skalenerträgen die Möglichkeit, höhere Löhne zu zahlen, wenn es zu einer weiteren Fixkostendegression durch gestiegene Produktionsmengen kommt.

Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte profitieren von größeren regionalen, branchenspezifischen Arbeitsmärkten. Dieser Standortfaktor ergibt sich damit tendenziell auch endogen. Es zeichnete sich auch ab, dass insbesondere branchenspezifisches Wissen eine Ursache für die Konzentrationsneigung ist.

Wissen, Wissensdiffusion und Netzwerke

Wissen ist ein Produktionsfaktor, welches an einzelne Personen gebunden ist. Beschäftigte eines Unternehmens müssen ggf. zunächst das im Produktionsprozess benötigte Wissen erlernen. Dabei unterscheidet man zum einen in kodiertes Wissen, welches aufgeschrieben und damit leichter übertragbar und erlernbar ist. Zum anderen gibt es rein individuelles Wissen, welches ausschließlich an die einzelne Person gebunden ist und unter Personen nur durch den individuellen Austausch geteilt werden kann (Brunow et al. 2020).

Wichtig bei der Übertragung des Wissens ist, dass die Empfänger und Empfängerinnen in der Lage sind, das neue Wissen aufzunehmen, es zu verstehen und für sich bzw. das eigene Unternehmen nutzbar zu machen (Cohen & Levinthal 1990). Das kodierte Wissen steht überall in gleichem Maße zur Verfügung, jedoch kann es für Unternehmen sinnvoll sein, sich dort niederzulassen, wo das Wissen auch genutzt bzw. gebildet wird. Denn in diesen Orten ist der Austausch erleichtert und die Wahrscheinlichkeit, ähnliches Wissen für sich nutzbar zu machen, höher. Die räumliche Nähe von Personen mit ähnlichen Berufen und einer ähnlichen Wissensbasis erlaubt den leichteren Austausch von Wissen (McCann 2007).

Als Standortfaktor wurde die Nähe zu einer Universität oder einer (fachspezifischen) Forschungslandschaft bereits vorgestellt. Das dort produzierte und gelehrte Wissen steht den Unternehmen vor Ort leichter zur Verfügung und die Rekrutierung des Nachwuchses wird erleichtert (Bröcker & Fritsch 2020). Auch spielt die räumliche Nähe zu den Vorproduktproduzenten und der Kundschaft eine bedeutsame Rolle, da bspw. eigene Weiterentwicklungen eine Interaktion mit beiden Gruppen voraussetzen (Eckey 2008). Diese müssen möglicherweise auch Änderungen an ihren Produkten vornehmen. Dabei kommt es zum Wissensfluss und es besteht die Notwendigkeit, sich zu treffen. Zwar ist ein Austausch mit den neueren Kommunikationswegen auch über längere physische Distanzen möglich. Jedoch zeigt sich in der empirischen Literatur, dass persönliche Treffen und sogenannte Face-2-Face-Kontakte unabdingbar sind (McCann 2007; Werker & Ooms 2020). Solche Treffen bauen das notwendige Vertrauen auf, welches im Umgang mit Geschäftspartnern sowie -partnerinnen von besonderer Bedeutung ist. Schließlich erscheint es logisch und sinnvoll, sich dort als Unternehmen niederzulassen, wo das eigens benötigte Wissen und verflochtene Un-

ternehmen vorhanden sind – Netzwerke entstehen. Der Wissensaustausch und die damit verbundene Diffusion von Wissen wird insgesamt erleichtert.

Außerdem bestehen direkte Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt: stehen in einer Region relativ viele Personen zur Verfügung, die das Wissen halten, welches im Unternehmen benötigt wird, kann das Unternehmen relativ leichter die notwendigen Personen rekrutieren. Das Risiko längerfristig unbesetzter Stellen sinkt für Unternehmen und für Personen sinkt das Risiko einer längerfristigen Arbeitslosigkeit, wenn ein relativ größerer Pool vorhanden ist (Fujita & Thisse 2002; Bröcker & Fritsch 2020).

Neben den genannten Argumenten spielt auch der Fortlauf der Zeit eine förderliche Rolle. Zum einen setzt der Austausch von Wissen Vertrauen voraus. Je länger man Geschäftsbeziehungen hegt, desto größer ist die Vertrauensbasis. Zum anderen wird durch den Austausch über die Zeit relativ mehr Wissen zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen ausgetauscht und die gemeinsame Wissensbasis vergrößert sich. In diesem Prozess kommt es zu Effizienzgewinnen bei der Anwendung des Wissens durch „learning-by-doing", denn mögliche Fallstricke und Chancen sind besser abschätzbar. Schließlich wirkt die zeitliche Komponente kostenreduzierend und festigt eine (bestehende) Konzentration.

Lokalisations- und Urbanisationsvorteile

Weiter oben wurden die internen Skalenerträge auf Betriebsebene vorgestellt. Im Prinzip geht es bei Lokalisationsvorteilen darum, dass Skalenerträge auf Branchenebene vorliegen (Fujita & Thisse 2002). Eine steigende Anzahl an Unternehmen innerhalb einer Branche führt zu einer Reduktion der Kosten bei jedem einzelnen Unternehmen durch einen erleichterten Zugang zu branchenspezifischen Ressourcen wie gemeinsamen Arbeits-, Beschaffungs-, und Informationsmärkten (McCann 2013). Hierbei handelt es sich um eine sogenannte Externalität: Unternehmen profitieren von dieser Nähe durch sinkende Kosten, ohne selbst direkt zur eigenen Kostenreduktion „aktiv" zu werden. Damit erscheint die räumliche Konzentration sinnvoll.

Bei den Urbanisationsvorteilen wird davon ausgegangen, dass (kostenreduzierende) Vorteile für das Unternehmen entstehen, wenn es in der Nähe zu Unternehmen anderer Branchen ansässig ist (Bröcker & Fritsch 2020). Besonders hervorzuheben sind hier innovative Prozesse in einer Branche, die von anderen Branchen genutzt werden könnten. Bedingt durch eine räumliche Nähe erfährt man (zufällig) von Innovationen anderer Branchen und kann so neue Märkte erschließen, das eigene Produkt oder die Technologie verbessern und so einen Wettbewerbsvorteil erhalten. Auch wird der Einsatz nicht-branchengleicher Dienstleistungen zu Urbanisationsvorteilen subsummiert. So könnte es bspw. sein, dass ein produzierendes Unternehmen rechtlichen Rat zu einem Spezialthema sucht. Es profitiert von einem ausdifferenzierten Pool ansässiger Anwaltskanzleien, da mit steigender Anzahl an Kanzleien die Wahrscheinlichkeit steigt, dass eine Kanzlei auf dem gesuchten Rechtsgebiet besonders spezialisiert ist. Demnach hat das ratsuchende Unternehmen einen möglichen Vorteil und kann schneller und kosteneffizienter beraten werden. Das Vorhandensein anderer

Branchen wirkt kostensenkend, wenn diese lokal verfügbar sind und insbesondere die einzelnen Branchen im regionalen Vergleich relativ größer sind.

Die vorgestellten Mechanismen fördern die Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum. Nichtsdestotrotz, es gibt nicht < die> Megacity, in der sich alle Aktivität konzentriert. Offenbar gibt es auch Prozesse, die dem entgegenstehen. Diese werden im Folgenden betrachtet.

4 Agglomerationshemmende Mechanismen

Im vorangegangenen Kapitel wurden verschiedene Mechanismen vorgestellt, die eine Konzentration der wirtschaftlichen Aktivitäten begünstigen. Diese Mechanismen haben Gegenspieler , die einer möglichen Konzentration entgegenwirken.

Preise für Boden und Mieten

Ein grundlegender Standortfaktor ist die Verfügbarkeit von geeignetem Boden, Land, Bürofläche oder ähnlichem, um die Produktion aufzunehmen. Neben der Verfügbarkeit wird insbesondere der Preis entscheiden, wie stark bspw. Mieten in der Kostenkalkulation ins Gewicht fallen. Teurere Standorte sind relativ unattraktiver, da steigende Kosten eine Preissteigerung implizieren (siehe Gleichung 2).

Die regionalen Preise für Boden, Büroflächen, etc. ergeben sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage auf dem regionalen Boden- bzw. Mietmarkt. In Anlehnung an Bröcker und Fritsch (2020) tritt eine Besonderheit auf Anbieterseite auf: Das Angebot ist limitiert und kurz- bis mittelfristig nicht erweiterbar. Auch langfristig ist eine Ausweitung nur bedingt möglich. In Abbildung *2* wird exemplarisch die Bodenpreisentwicklung dargestellt. An der x-Achse ist die Menge an verfügbarem Boden abgetragen. Regional gibt es einen bestimmten Bestand B, der nicht ausgeweitet werden kann. Die y-Achse zeigt den Preis an. In der Ausgangssituation gibt es eine gewisse Nachfrage nach Boden. Die Nachfragekurve entspricht dabei dem üblichen fallenden Verlauf. Beim Schnittpunkt von Angebot und Nachfrage findet sich der gleichgewichtige Preis 1. Kommt es nun zu einem Zuzug an Unternehmen (und Personen), steigt die Nachfrage nach Boden. Dies impliziert eine Verschiebung der Nachfrage nach außen. Da das Angebot allerdings fix ist, kommt es „nur“ zu einer Preissteigerung. Die Region wird relativ teurer und damit unattraktiver. Möglicherweise sinkt aufgrund des Zuzugs die Nachfrage nach Boden in anderen Regionen, was ein Absinken des Bodenpreises in den schrumpfenden Regionen bewirkt. Als Folge werden die schrumpfenden Regionen preiswerter und damit auch relativ attraktiver.

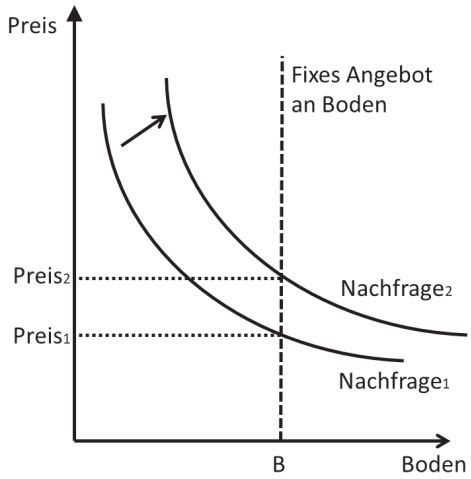

Abbildung 2: Preisentwicklung für Boden bei steigender Nachfrage

Besonders in Innenstädten und Agglomerationsräumen sind Boden- und Mietpreise relativ höher. Für Unternehmen in dieser Lage kommt die Interaktion mit dem Arbeitsmarkt hinzu. Sind die Kosten für Wohnraum der Beschäftigten in der Nähe des Unternehmensstandortes zu hoch, müssen sie in entferntere Orte ausweichen und längere Arbeitswege in Kauf nehmen. Werden Beschäftigte für diesen zeitlichen Mehraufwand nicht mit höheren Löhnen (oder anderweitig) kompensiert, kann für das Unternehmen ein Fachkräfteengpass- und Rekrutierungsproblem entstehen. Neben höheren Bodenpreisen könnten auch höhere Lohnkosten entstehen. Auch Maßnahmen wie die Organisation eines Shuttle-Busses oder das Anerkennen der Anfahrtswege als Arbeitszeit steigert zwar die Attraktivität, bedingt aber auch steigende Kosten.

Aus unternehmerischer Sicht kommt es zu einem Abwiegen aller Kosten und Nutzen. Es kann sein, dass die teurere Region dennoch bevorzugt wird, da andere Vorzüge bestehen, wie agglomerationsfördernde Effekte, welche die Kosten an anderer Stelle reduzieren.

Die relative Attraktivität von Regionen

Eine überlastete Infrastruktur stellt ein Hemmnis für Unternehmen dar (Eckey 2008). Dazu zählen Staus im Verkehrssektor, aber auch langsamere Internet-Verbindungen. Das Unternehmen kann die Bedingungen selbst nicht beeinflussen. Betroffene Regionen werden relativ unattraktiv. Da davon auszugehen ist, dass die Überlastung eine Folge der Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten darstellt, ist das Verlassen der Region eine Möglichkeit, der Überlastung zu entgehen.

Der Grad der Umweltverschmutzung wurde als ein Standortfaktor genannt. Während eine „schöne Stadt mit attraktivem Umland“ als ein regionaler Pluspunkt gesehen werden kann, so kann doch durch eine steigende Ballung der Grad der Umweltverschmutzung derart zunehmen, dass die Region als relativ unattraktiv für Unternehmen und Personen gesehen wird.

Handels- und Transportkosten

Bisher wurden Handels- bzw. Transportkosten kaum beachtet. Dabei ist deren Rolle in den konzentrationsfördernden und -hemmenden Effekten besonders hoch (McCann 2013). Die Effekte sind sehr komplex (Fujita & Thisse 2002). Generell gilt, dass ein Ansteigen der Transportkosten eher agglomerationshemmend wirkt. Produziert ein Unternehmen ein Gut und will dieses in einer anderen Region verkaufen, dann fallen Handelskosten an. Steigen die Handelskosten, wird der Absatz in der anderen Region geringer, da das eigene Produkt dort nun relativ teurer wird. Durch konzentrationsfördernde Effekte könnten die höheren Handelskosten möglicherweise kompensiert werden. Ist das nicht der Fall und möchte das Unternehmen in der anderen Region weiterhin viel verkaufen, dann kommt die Option in Frage, dort direkt zu produzieren. Das hätte eine Zweigstelle in der Region zur Folge (Bröcker & Fritsch 2020). Alternativ bieten ähnliche Anbieter ihre Produkte dort an. In beiden Fällen kommt dies einer Gleichverteilung der Produktion gleich und damit entsteht ein agglomerationshemmender Effekt, welcher durch steigende Handelskosten hervorgerufen wird.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Kleine und mittelständige Unternehmen bilden die Hauptzielgruppe in der arbeitgeberseitigen Beratung der Bundesagentur für Arbeit. Dieser Beitrag widmet sich dem Grundverständnis und den Zusammenhängen zwischen Kosten, Erlösen, der Preisgestaltung und der unternehmerischen Rentabilität (Unternehmerlohn). Es leitet sich ab, dass in gewissen Regionen ein Angebot von Waren und Dienstleistungen ausbleibt, da sich der Standort nicht „lohnt". Auch wird aufgezeigt, dass steigende Kosten bspw. für Löhne bei schwer zu erhöhenden Preisen die Unternehmensaufgabe implizieren kann. In der Produktion fallen häufig Kosten unabhängig von der Produktionsmenge an. Solche fixen Kosten implizieren interne Skalenerträge. Je höher die Produktionsmenge ist, desto mehr verteilen sich diese Kosten auf die einzelnen Stücke und damit kann ein niedrigerer Preis vom Unternehmen gesetzt werden. Damit erscheinen für Unternehmen große Märkte verbunden mit einer guten Verfügbarkeit an Arbeits- bzw. Fachkräften und der Nähe zu Infrastruktur wie Hochschulen und Universitäten sinnvoll.

In dem Beitrag wurde aufgezeigt, dass verschiedene Ursachen zu einer Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten im Raum führen und die Nähe zu anderen sowohl für Firmen als auch Personen sinnvoll erscheint. Als Ergebnis entsteht die Ballung einer (vertikal) vernetzten Industrie im Raum. Daher beobachtet man Migrationsströme vorwiegend in Richtung der Städte; der ländliche Raum wirkt „abgehängt". Die Liste der Faktoren, die Konzentrationsprozessen entgegenstehen, ist wesentlich kürzer. Hierzu zählen insbesondere Bodenpreise und eine überlastete Infrastruktur. Aus den vorgestellten Mechanismen wird deutlich, dass sie die Ausprägungen der Standortfaktoren maßgeblich bestimmen und somit sich endogen Standortfaktoren ergeben. Für das einzelne Unternehmen stellen diese Faktoren dann Leitplanken dar, die

den unternehmerischen Erfolg maßgeblich beeinflussen. In der Arbeitgeberberatung können diese Mechanismen als Hintergrundinformationen dienen und tragen zum besseren Verständnis für die Situation in einzelnen Unternehmen bei.

Die Implikationen, die sich in der arbeitgeberorientierten Beratung ergeben, sind vielschichtig und durchaus zweischneidig. Ist ein Unternehmen bspw. durch eine wissensintensive Produktion gekennzeichnet, benötigt es spezialisierte Fachkräfte, Spezialisten und Spezialistinnen und Experten und Expertinnen, aber auch die Nähe zu Forschungseinrichtungen und den Hochschulen bzw. Universitäten. All dies ist in größeren Städten zu finden und stiftet Nutzen bzw. sichert die Warenerstellung – aber gleichzeitig ist dort auch ein Teil der Kosten höher; z. B. für Mieten für das Unternehmen selbst, aber auch für die Beschäftigten und deren Wohnungen. Wird Wohnraum teurer, ziehen Menschen in das Umland oder andere Regionen. Das Unternehmen muss damit erhöhte Anstrengungen aufbringen, um als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin attraktiv zu bleiben. In aller Regel wird das mit Kosten verbunden sein, die nun zusätzlich gedeckt werden müssen. Das bedeutet, dass auf der einen Seite Vorteile für Unternehmen bestehen, sich in Ballungszentren niederzulassen, diese Vorteile aber auch Nachteile mit sich bringen, die gegengerechnet werden müssen. So kann es durchaus sein, dass ein attraktives Unternehmen in einer zum Leben attraktiven Stadt niedergelassen ist, aber dennoch Rekrutierungsprobleme hat bzw. sich einer erschwerten Mitarbeiterbindung gegenübersieht. Die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Regionen bilden folglich die Leitplanken für Unternehmen. Die daraus resultierenden Implikationen zu bedenken, ist für eine effiziente und zielgerichtete Arbeitgeberberatung essenziell.

Literatur

Acemoglu, D. (2003). LABOR- AND CAPITAL-AUGMENTING TECHNICAL CHANGE. *Journal of the European Economic Association*, 1, S. 1–37. https://doi.org/10.1162/154247603322256756

Bröcker, J., Fritsch, M. (2020). *Ökonomische Geographie* (2. Auflage). Vahlen, München.

Brunow S., Blien U. (2015). Agglomeration effects on labor productivity: An assessment with microdata. *REGION*, 2 (1), S. 33–53.

Brunow S., Hammer A., McCann, P. (2020). The impact of KIBS' location on their innovation behaviour. *Regional Studies*, 54(9), S. 1289–1303. DOI: 10.1080/00343404.2019.1684463

Brunow, S., Lösch, S., Okhrin, O. (2022). Labor market tightness and individual wage growth: evidence from Germany. *Journal of Labour Market Research,* 56, S. 16. https://doi.org/10.1186/s12651-022-00322-7.

Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Innovation and Learning. *Administrative Sciences Quarterly*, 35, S. 128–152.

Eckey, H-F (2008). *Regionalökonomie* (1. Auflage). Gabler Verlag, Wiesbaden.

Fujita M., Thisse J.-F. (2002). *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Regional Growth* (1. Auflage). Cambridge University Press, Cambridge.

Mankiw, G., Taylor M. P. (2021). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre* (8. Auflage). Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.

McCann, P. (2007). Sketching out a model of innovation, face-to face interaction and economic geography. *Spatial Economic Analysis*, 2, S. 117–134. doi:10.1080/17421770701346622

McCann, P (2013). *Modern urban and regional economics* (2. Auflage). Oxford University Press, Oxford.

Van Ommeren, J., Van Den Berg, G. J., Gorter, C. (2000). Estimating the Marginal Willingness to Pay for Commuting. *Journal of Regional Science*, 40, S. 541–563. https://doi.org/10.1111/0022–4146.00187

Pflüger, M., Südekum, J. (2008). A synthesis of footloose-entrepreneur new economic geography models: when is agglomeration smooth and easily reversible? *Journal of Economic Geography*, 8(1), S. 39–54. https://doi.org/10.1093/jeg/lbm046

Werker, C., Ooms, W. (2020). Substituting face-to-face contacts in academics' collaborations: modern communication tools, proximity, and brokerage. *Studies in Higher Education,* 45(7), S. 1431–1447. DOI: 10.1080/03075079.2019.1655723

Arbeitsmarkteffekte der Automatisierung – eine ökonomische Perspektive

Marco de Pinto und Ulrich Zierahn-Weilage

Kernbotschaften

- Die Automatisierung von Arbeitsprozessen führt auf **gesamtwirtschaftlicher Ebene bisher kaum zu einer Veränderung der Beschäftigung**. Gleichwohl können strukturelle Anpassungen auf dem Arbeitsmarkt beobachtet werden.
- Die zunehmende Automatisierung führt zu einer **Verdrängung von Nichtroutinetätigkeiten**. Es gibt Hinweise darauf, dass die betroffenen Personen in ihrem Beruf verweilen, allerdings andere Tätigkeiten durchführen (müssen). Daneben gibt es auch Evidenz dafür, dass bei einem Arbeitsplatzverlust sich die Re-Integration in den ersten Arbeitsmarkt schwierig(er) gestaltet.
- **Personen, die Nichtroutinetätigkeiten in ihren Berufen durchführen, profitieren** von der Automatisierung, z. B. durch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit.
- Firmen, die technologische Innovationen nutzen, profitieren durch den damit verknüpften Wettbewerbsvorteil, während Firmen, die ältere Technologien einsetzen, tendenziell verlieren. Dies zeigt sich auch bei der Beschäftigung: **Technologisch führende Firmen dehnen ihre Arbeitsnachfrage (nach qualifiziertem Personal) eher aus**, während Arbeitsplätze bei Firmen ohne den Einsatz technologischer Innovationen eher abgebaut werden.
- Als gemeinsames Bild ergibt sich, dass **das „Ende der Arbeit" wohl eine Utopie bleibt**, selbst bei Technologien, die auf künstlicher Intelligenz beruhen. Es ist zu erwarten, dass, analog zu anderen technologischen Neuerungen, sich Arbeit strukturell ändert, nicht aber die menschliche Arbeit vollständig ersetzt wird. Dennoch gibt es Verlierer der Automatisierung, z. B. geringqualifizierte Arbeitskräfte, welche ihre Tätigkeiten nicht oder nur sehr kostenintensiv an die neuen Gegebenheiten anpassen können.

1 Einleitung

Welche Auswirkungen hat technologischer Fortschritt auf die Arbeitswelt? Diese Fragestellung ist seit Jahrzehnten Gegenstand von gesellschaftlichen Debatten zur Zukunft der Arbeit. Bereits im Jahr 1978 titelte der Spiegel: „Die Computer-Revolution – Fortschritt macht arbeitslos" (Spiegel 1978). Im Jahr 2016 hieß es dann: „Sie sind entlassen! Wie uns Computer und Roboter die Arbeit wegnehmen und welche Berufe morgen noch sicher sind" (Spiegel 2016). Aktuell hört man vielfach von der Sorge, dass

Technologien, die auf künstlicher Intelligenz beruhen, Arbeitsplätze in nie dagewesener Form gefährden.

Sicherlich bergen neue Technologien stets das Risiko, dass menschliche Arbeitsprozesse substituiert werden können. Eine pauschalisierte Gefahr für alle Arbeitsplätze daraus abzuleiten, ohne Wahrnehmung, dass im Zuge technologischer Innovationen auch neue Jobs entstehen könnten, ist aber unangebracht. Vielmehr ist eine differenzierte, wissenschaftliche Analyse notwendig, um herauszustellen, welche wahren Beschäftigungseffekte von technologischem Fortschritt ausgehen, welche strukturellen Änderungen dies auf dem Arbeitsmarkt mit sich bringt und welche Arbeitergruppen besonders positiv oder besonders negativ davon betroffen sind. Derlei Kenntnisse sind auch wichtig für die Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, denn sie geben Hinweise darauf, welche Chancen und Herausforderungen im Zuge gegenwärtiger und zukünftiger technologischer Innovationen für Arbeitssuchende, Beschäftige und Unternehmen auftreten könnten.

Eine differenzierte Betrachtung beginnt bereits beim technologischen Fortschritt selbst. Im Fokus der oben angerissenen Debatte stehen grundsätzlich Technologien, die eine Automatisierung von Produktionsprozessen ermöglichen. Ein Meilenstein war hierfür die Innovation der Computertechnologien im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Durch eine entsprechende computergesteuerte Programmierung konnten z. B. (Industrie-)Roboter bestimmte Produktionsschritte automatisch, d. h. ohne menschlichen Eingriff, vollziehen. Eine weitere, essenzielle Innovation stellen Informations- und Kommunikationstechnologien dar. Einzelne Computersysteme können hierdurch vernetzt werden (Intra- oder Internet) und Kommunikationsprozesse werden automatisierbar. Weiterhin gibt es jüngst enorme Fortschritte bei der Verarbeitung von großen Datenmengen und bei der Anwendung von Technologien, die auf künstlicher Intelligenz (KI) beruhen wie z. B. KI-verfasste Nachrichtenmeldungen oder KI-basierte Chatbots. Auch diese technologischen Innovationen forcieren das Potenzial der Automatisierung menschlicher Arbeitsprozesse.[1]

In diesem Artikel wird auf Basis arbeitsmarktökonomischer Literatur erörtert, welche differenzierten Effekte die Automatisierung auf den Arbeitsmarkt hat, wobei die Wirkungen auf den Beschäftigungsstatus im Fokus der Analyse stehen. Hierzu werden im ersten Schritt die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der computergesteuerten Automatisierung betrachtet. In einem zweiten Schritt werden die daraus hervorgehenden strukturellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt analysiert und herausgestellt, welche Verlierer und Gewinner die Automatisierung hervorbringt. Abschließend wird zum einen kurz diskutiert, welche Arbeitsmarkteffekte von KI-Tech-

1 Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff Digitalisierung ebenfalls im Sinne einer technologischen Innovation verwendet. Grundsätzlich beschreibt Digitalisierung die Möglichkeit, analoge Informationen auf ein digitales Format zu übertragen. Allerdings wird Digitalisierung in der Regel weiter gefasst, z. B. werden Computer und Netzwerke ebenfalls darunter subsumiert. Damit ist Digitalisierung keine eigenständige technologische Neuerung, sondern eine Folgerung aus den neusten technologischen Innovationen.

nologien potenziell zu erwarten sind, und zum anderen werden Implikationen für die Arbeitgeberberatung auf Basis der gewonnenen Einsichten hergeleitet.[2]

2 Gesamtwirtschaftliche Beschäftigungseffekte

In der Volkswirtschaftslehre spricht man von einer gesamtwirtschaftlichen (oder makroökonomischen) Analyse, sofern alle Prozesse innerhalb der Ökonomie ganzheitlich betrachtet werden, und daher nicht zwischen einzelnen Sektoren oder Berufen unterschieden wird. Wichtige gesamtwirtschaftliche Indikatoren sind z. B. das Bruttoinlandsprodukt, die Inflationsrate, die Zahl der (sozialversicherungspflichten) Beschäftigungsverhältnisse oder die Arbeitslosenrate. Die beiden letztgenannten Größen werden in diesem Kapitel herangezogen, um mögliche Arbeitsmarkteffekte der Automatisierung zu quantifizieren.

2.1 Der Fall Deutschland – die Dauth et al. (2021)-Studie

In einer viel beachteten Studie analysieren Dauth et al. (2017, 2021) die Auswirkungen der Automatisierung auf den deutschen Arbeitsmarkt. Der Fokus liegt hier auf Automatisierung durch den Einsatz von computergesteuerten Robotern. Als Datenbasis werden Erhebungen der International Federation of Robotics (IFR) verwendet. Hierdurch ist es möglich, die Roboterisierung von 25 unterschiedlichen Sektoren (z. B. Automobilindustrie, Landwirtschaft oder Bildung) für den Zeitraum von 1994 bis 2014 zu erfassen. Als Indikator für die Roboterisierung wird der Einsatz eines Roboters je 1.000 Beschäftigte verwendet. Der IFR-Datensatz zeigt, dass der Einsatz von Robotern (je 1.000 Beschäftigte) in Deutschland von zwei im Jahr 1994 auf knapp acht im Jahr 2014 gestiegen ist. Mit dieser Vervierfachung ist Deutschland im internationalen Vergleich führend, der Robotereinsatz in den USA hat sich z. B. im selben Zeitraum (beginnend von einem niedrigeren Niveau) lediglich knapp verdoppelt. Des Weiteren ist der Robotereinsatz stark abhängig vom betrachteten Sektor. In der Automobilindustrie werden beispielsweise im Jahr 2014 ca. 60–100 Roboter je 1.000 Beschäftigte mehr eingesetzt als im Jahr 1994, während es im Dienstleistungssektor im selben Zeitraum kaum Veränderungen gab.

Die Autoren und Autorinnen verwenden administrative Sozialversicherungsdaten, welche das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zur Verfügung stellt, und geeignete empirische Verfahren, um die Auswirkungen der zunehmenden Roboterisierung auf die Beschäftigung in Deutschland zu schätzen. Methodisch wird

2 In der arbeitsmarktökonomischen Literatur gibt es auch eine Debatte um das sog. Automatisierungspotenzial. Frey und Osborne (2017) haben diese Debatte dadurch initiiert, dass sie ein Automatisierungsrisiko bei 47 % der Arbeitsplätze in den USA festgestellt haben. Allerdings wurde hier nicht zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb von Berufen unterschieden. Trägt man dieser Differenzierung Rechnung, nimmt das Automatisierungspotenzial lediglich Werte von um die 10 % an (Arntz et al. 2016, 2017). Für Deutschland hat sich für die Berechnung des Automatisierungsrisikos das Substituierbarkeitspotenzial von Tätigkeiten etabliert, welches in verschiedenen Wellen vorliegt (Dengler & Matthes 2015, 2018, 2021). Unabhängig von Methodik und Indikator handelt es sich bei den ermittelten Zahlen stets um Potenziale und nicht um eine tatsächlich vorgenommene Automatisierung. Letzteres steht aber im Mittelpunkt des vorliegenden Artikels, sodass auf die angeführte Debatte nicht weiter eingegangen wird.

hierbei auf einen kausalen Ursache-Wirkungszusammenhang abgestellt, d. h. die Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass der zunehmende Einsatz von Robotern ursächlich für die festgestellte Veränderung der Beschäftigung ist.[3] Das Ergebnis der empirischen Analyse lautet: **Die zunehmende Automatisierung aufgrund des vermehrten Einsatzes von Robotern hat keine Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung**.

Diese Einsicht steht im Gegensatz zu der eingangs erwähnten Sorge um die Arbeitsplatzsicherheit und mag insofern zu einer ersten Relativierung in der Debatte beitragen. Eine Erklärung des Befundes ergibt sich durch eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen Automatisierung und Beschäftigung. Die arbeitsmarktökonomische Literatur unterscheidet hierbei die folgenden Szenarien (Arntz et al. 2020a,b; Acemoglu und Restrepo 2018a,b; Dauth et al. 2021):

1. **Automatisierung reduziert die Beschäftigung – der Verdrängungseffekt**
   Neue Technologien, die eine Automatisierung von zuvor manuell durchgeführten Arbeitsprozessen ermöglichen, verdrängen menschliche Arbeit. Es kommt mithin zu einem Arbeitsplatzverlust und dadurch zu einem Beschäftigungsrückgang. Dieses Szenario – in der Literatur als Verdrängungseffekt durch technologische Innovationen bezeichnet – ist Wasser auf den Mühlen derjenigen, die eine Bedrohung von Arbeitsplätzen durch technologischen Fortschritt propagieren. Und sicherlich ist dieser Effekt kein abstrakter Prozess, sondern in der unternehmerischen Praxis beobachtbar. Ein klassisches Beispiel hierfür ist Automatisierung der Produktion von Automobilen durch Roboter, welche das menschliche Eingreifen an vielen Stellen obsolet macht.
2. **Automatisierung erhöht die Beschäftigung – der Produktivitätseffekt**
   Der Einsatz moderner Technologien hat neben der zuvor genannten, negativ auf die Beschäftigung wirkenden Verdrängung auch potenziell beschäftigungserhöhende Wirkungen. Führt die Automatisierung von Produktionsprozessen z. B. zu einer effizienteren und damit kostengünstigeren Herstellung von Gütern – und dies sollte i. d. R. der Fall sein –, kann es für Unternehmen gewinnbringend sein, die verbesserte Kostensituation durch Preissenkungen an die Kundinnen und Kunden weiterzugeben, sodass die Nachfrage nach dem eigenen Produkt steigt und man sich mithin einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet. Eine erhöhte Gütern nachfrage bedeutet aber auch, dass u. U. mehr Arbeitskräfte benötigt werden, um die nachgefragten Güter herstellen und schlussendlich auch verkaufen zu können. Die Konsequenz: Die Beschäftigung nimmt zu. Ein solches Szenario steht dem dystopischen Bild von dem Ende der Arbeit klar gegenüber.
3. **Automatisierung erhöht die Beschäftigung – der Wiederherstellungseffekt**
   Neue Technologien führen nicht nur zu Änderungen der Produktionsstruktur, sondern etablieren auch gänzliche neue Waren und Dienstleistungen, welche es wiederum erfordern können, dass Menschen gänzlich neue Tätigkeiten inner-

3 Konkret wird der Instrumentvariablen-Ansatz verwendet. Dabei wird eine Hilfsvariable herangezogen, welche ausschließlich über die Einflussvariable – hier die Roboterdichte – auf die Ergebnisvariable – hier beispielsweise die Beschäftigung – wirkt. Dadurch können Störfaktoren isoliert werden, welche ansonsten die Ursache-Wirkungs-Beziehung überlagern würden, wie etwa eine gleichzeitige Zunahme von Beschäftigung und Roboterdichte während eines Booms.

halb ihres Berufes durchführen oder gar ein gänzlich neuer Beruf entsteht, wie beispielsweise Cybersecurity-Analysten und -Analystinnen oder KI-Spezialisten und -Spezialistinnen.[4] Damit ist es einerseits möglich, dass Personen, die ihren Arbeitsplatz aufgrund des Verdrängungseffektes verloren haben, eine neue Tätigkeit und damit eine neue Anstellung finden. Andererseits kann die Nachfrage nach menschlicher Arbeit sogar steigen, d. h. größer sein als vor dem Einsatz neuer Technologien, da zur Herstellung neuer Waren und zur Bereitstellung neuartiger Dienstleistungen zusätzliche Arbeitskräfte benötigt werden. In Summe ist also auch in diesem Szenario eine positive Beschäftigungsentwicklung zu erwarten.

4. **Automatisierung hat keinen Einfluss auf die Beschäftigung – die Flexibilität von Arbeitskräften**
   Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Automatisierung eines bestimmten Arbeitsprozesses nicht notwendigerweise auch zu einem Arbeitsplatzverlust führt. Es ist durchaus möglich, dass die Automatisierung zwar einen Anteil von Tätigkeiten verdrängt, die zuvor von einem Menschen durchgeführt wurden, aber nicht das gesamte Tätigkeitsspektrum der Arbeitskraft obsolet macht bzw. auch neue Tätigkeiten hinzukommen können. Entscheidend in diesem Prozess ist, ob Arbeitskräfte sich flexibel an die neuen Gegebenheiten anpassen können, ob sie also in Zukunft mehrheitlich Tätigkeiten nachgehen können, die zu den Technologien komplementär sind, sodass sich Mensch und Maschine positiv ergänzen. Beispielsweise ging etwa die Einführung von Bankautomaten nicht mit einem Rückgang, sondern mit einer Zunahme der Beschäftigung von Bankangestellten einher, weil diese zunehmend Beratungsleistungen für Kundinnen und Kunden übernommen haben (Bessen 2015).

Wie könnte nun das Ergebnis der Dauth et al. (2021)-Studie auf Basis dieser Szenarien erklärt werden? Eine These ist, dass alle Beschäftigten flexibel auf die Automatisierung reagieren konnten und es somit zu keinen Arbeitsplatzverlusten gekommen ist. Dies scheint aber extrem unwahrscheinlich – man denke nur an die Umstrukturierung der Produktionsprozesse in der Automobilindustrie. Plausibler ist es, davon auszugehen, dass die oben genannten Szenarien simultan auftreten, aber je nach Sektor und/oder Beruf in unterschiedlich starker Ausprägung. Die Vermutung liegt dann nahe, dass auf gesamtwirtschaftlicher Ebene die durch den Verdrängungseffekt entstandenen Arbeitsplatzverluste auf der einen Seite durch Beschäftigungszuwächse aufgrund von Produktivitäts- oder Wiederherstellungseffekten auf der anderen Seite ausgeglichen werden. Quintessenz: **Ein gesamtwirtschaftlicher Beschäftigungseffekt kann nicht beobachtet werden**.

Damit ist aber nicht gesagt, dass von neuen Technologien keine Gefahr für Arbeitsplätze ausgeht. Vielmehr zeigt das Ergebnis einmal mehr, dass der Zusammenhang zwischen Automatisierung und Beschäftigung noch differenzierter analysiert

4 Autor et al. (2022) analysieren, welche neuen Berufe durch technologischen Wandel in den USA seit den 1940ern entstanden sind. Sie stellen fest, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten heute in Berufen arbeitet, welche 1940 noch gar nicht existierten.

werden muss. Denn: Automatisierung führt sowohl zu einer Arbeitsplatzzerstörung als auch zur einer Arbeitsplatzschaffung. Während sich aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive die Arbeitsplatzschaffung und -zerstörung in etwa die Waage halten, können dahinter durchaus substanzielle Strukturverschiebungen zwischen Firmen, Berufen und Branchen stehen, welche Arbeitskräfte und Unternehmen potenziell vor große Herausforderungen stellen.

Zwei Abschlussbemerkungen zur Einordnung des Ergebnisses sind noch wichtig. Erstens stützt sich das Resultat für Deutschland auf lediglich eine Studie. Zweitens gilt das Resultat ausschließlich für die erhobene Technologie: der Einsatz von Robotern. Aus diesem Grund werden diese Ergebnisse im folgenden Abschnitt mit Resultaten von Studien für andere Länder und Technologien kontrastiert.

2.2 Internationale Perspektive und andere Technologien

Acemoglu und Restrepo (2020) untersuchen den Effekt des zunehmenden Robotereinsatzes auf die Beschäftigung in den USA. Auch hier werden IFR-Daten mit administrativen Daten kombiniert. Der Analysezeitraum bezieht sich auf die 1990er und 2000er Jahre. Als zentrales Ergebnis kann gezeigt werden, dass eine wachsende Automatisierung durch Roboter zu einem gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsrückgang führt. Dieses Resultat deutet darauf hin, dass in den USA – im Unterschied zu Deutschland – Verdrängungseffekte quantitativ stärker ausfallen respektive Produktivitäts- und Wiederherstellungseffekte quantitativ schwächer.

In einer verwandten Untersuchung verwenden Graetz und Michaels (2018) IFR-Daten, um die durchschnittlichen Beschäftigungseffekte der Automatisierung in siebzehn Ländern (u. a. Frankreich, Italien, UK, USA, Deutschland und Schweden) zu schätzen. Die Analyse zeigt, dass die Roboterisierung zwischen 1993 und 2007 im Durchschnitt keine negativen gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungseffekte verursacht hat. Dieses Resultat deckt sich somit mit den oben genannten Erkenntnissen zu Deutschland.

Während die bisher gezeigten Studien jeweils den Fokus auf den zunehmenden Einsatz von Robotern gelegt haben, betrachten Gregory et al. (2022) die Beschäftigungseffekte von neuen Technologien im Allgemeinen, d. h., es wird nicht nach der Art der technologischen Innovation unterschieden. Ausschlaggebend ist, dass jene Innovationen zu einer Automatisierung von Arbeitsprozessen führen können. Es werden Daten aus 238 Regionen für 27 europäische Länder zwischen 1999 und 2010 herangezogen. Als Ergebnis stellt sich heraus, dass es starke Verdrängungseffekte neuer Technologien gibt, gleichzeitig aber auch neue Arbeitsplätze durch Produktivitätseffekte geschaffen werden. In Summe führt dies dazu, dass die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung sogar zugenommen hat.

Auch die Untersuchung von Autor und Salomons (2018) analysiert die Beschäftigungseffekte neuer Technologien im Allgemeinen, allerdings liegt der Fokus auf den USA. Als Hauptresultat kann festgehalten werden, dass Verdrängungseffekte durch eine entsprechende Arbeitsplatzschaffung kompensiert werden – die gesamtwirtschaftliche Beschäftigung bleibt daher tendenziell unverändert. Dies deutet darauf hin,

dass in den USA zwar der Einsatz von Robotern mit negativen Beschäftigungseffekten verbunden ist, nicht aber Automatisierung im Allgemeinen.

3 Strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt

Die Quintessenz aus den zuvor angeführten Überlegungen ist: **Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sind negative Beschäftigungseffekte von Technologien, die Arbeitsprozesse automatisieren, bisher kaum zu beobachten**. Gleichwohl gibt es Anpassungen – Arbeitsplätze gehen durch Automatisierung verloren, während andere entstehen. Ziel dieses Abschnittes ist es nun, jenen Anpassungsprozess zu analysieren. Dazu wird der Frage nachgegangen, welche strukturellen Änderungen auf dem Arbeitsmarkt durch den Einsatz neuer Technologien entstehen können. Diesbezügliches Wissen ist essenziell für eine adäquate Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, denn – so viel kann bereits gesagt werden – Automatisierung bringt sowohl Gewinner als auch Verlierer hervor.

3.1 Sektorenperspektive: Verarbeitendes Gewerbe vs. Dienstleistungsbranche

In der Studie von Dauth et al. (2017, 2021) wurden bekanntlich keine gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungseffekte der Automatisierung festgestellt. Allerdings ändert sich das Bild, wenn man auf unterschiedliche Sektoren blickt. Die Autoren und Autorinnen stellen heraus, dass der zunehmende Einsatz von Robotern zu Arbeitsplatzverlusten im verarbeitenden Gewerbe führt. Konkret verdrängte zwischen 1994 und 2014 ein Roboter im Durchschnitt zwei Vollzeitbeschäftigte, in Summe gingen 275.000 Stellen verloren. Ergo: **Im verarbeitenden Gewerbe ist ein starker Verdrängungseffekt zu beobachten**.

Allerdings wird dieser Beschäftigungsrückgang durch neue Arbeitsplätze in anderen Sektoren ausgeglichen. **Neue Arbeitsplätze entstehen insbesondere im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen**. Dazu gehören Informations- und Technologieservices, Reinigung und Sicherheit. Solche Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie von Unternehmen (und weniger von privaten Haushalten) nachgefragt werden. Damit ist es plausibel, anzunehmen, dass Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe die höhere Effizienz der Produktion und damit die günstigere Kostenstruktur genutzt haben, um die Nachfrage nach (unternehmensnahen) Dienstleistungen zu erhöhen, was wiederum dort die Arbeitsnachfrage erhöht hat (Dauth et al. 2017, 2021). Es handelt sich also um einen Produktivitätseffekt. Durch den Einsatz neuer Technologien im verarbeitenden Gewerbe steigt die Beschäftigung im Dienstleistungssektor.

Ist nun davon auszugehen, dass Beschäftigte bildlich gesprochen ebenfalls aus dem verarbeitenden Gewerbe in den Dienstleistungssektor wechseln? Vermutlich wird dies eher die Ausnahme und nicht die Regel sein. Tatsächlich zeigen Dauth et al. (2017, 2021), dass sich die Arbeitsplatzsicherheit von Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe erhöht. Dieses Ergebnis scheint im Widerspruch zu dem oben festgestellten

Verdrängungseffekt zu sein. Eine differenziertere Analyse zeigt: **Personen, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, werden von neuen Technologien nicht verdrängt.** Es ist vielmehr so, dass es keine weiteren Neueinstellungen gibt, d. h. (zukünftige) neue Arbeitsplätze für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger werden verdrängt. Dies erklärt den oben skizzierten Beschäftigungsrückgang im verarbeitenden Gewerbe zwischen 1994 und 2014: Bestehende Arbeitsverhältnisse sind nicht verloren gegangen, sondern es wurde auf Neueinstellungen verzichtet, welche ohne Robotereinsatz anvisiert worden wären. Damit ist davon auszugehen, dass es kaum zu sektorenübergreifenden Wechseln in der Beschäftigung kommt und die zusätzlich geschaffenen Stellen im Dienstleistungssektor durch Personen mit entsprechenden Qualifikationen neu besetzt werden. Fraglich bleibt, wie es möglich ist, Beschäftigte im Unternehmen zu halten, obwohl der Produktionsprozess zunehmend automatisiert wird. Dieses Rätsel wird im folgenden Abschnitt aufgelöst.

Auch an dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass sich die Einsichten auf die Automatisierung durch Roboter beziehen. Es ist aber davon auszugehen, dass dieselben Prozesse auch bei neusten Technologien, wie z. B. dem Einsatz von KI-basierter Software, prinzipiell wirken, wobei deren quantitative Bedeutung erst im Nachhinein festgestellt werden kann.

3.2 Berufsperspektive: Routinetätigkeiten vs. Nichtroutinetätigkeiten

Bei der arbeitsmarktökonomischen Debatte um die Folgen des technologischen Wandels hat die Literatur in den letzten zwei Jahrzehnten zunehmend die Rolle der Tätigkeiten, die Beschäftigte in bestimmten Berufen ausüben, hervorgehoben. Die Aufsätze von Autor et al. (2003) sowie von Acemoglu und Autor (2011) etablierten hierbei die Unterscheidung zwischen Routinetätigkeiten und Nichtroutinetätigkeiten. **Routinetätigkeiten** (oder Routineaufgaben) zeichnen sich dadurch aus, dass sie nach einem festgelegten Muster und nach exakt definierten Regeln ablaufen. Beispiele hierfür sind das Anfertigen von Aufzeichnungen, die Durchführung von Kalkulationen (z. B. in der Buchführung), sich wiederholende Dienstleistungen (z. B. Kassieren), sich wiederholende Montagen oder Sammeln und Sortieren. **Nichtroutinetätigkeiten** (oder Nichtroutineaufgaben) sind dagegen Tätigkeiten, die sich nicht durch vorher definierte Regeln beschreiben lassen. Beispiele hierfür sind das Aufstellen und Testen von Hypothesen, medizinische Diagnosen, juristisches Schreiben, die Leitung von Unternehmen, der Vertrieb oder LKW-Fahrten.

In der Pionierarbeit von Acemoglu und Restrepo (2018a) wird herausgestellt, dass von technologischem Fortschritt unterschiedliche Auswirkungen auf besagte Tätigkeiten zu erwarten sind. Einerseits scheint es plausibel, dass computerbasierte Automatisierung, z. B. durch den Einsatz von Robotern, die menschliche Durchführung von Routinetätigkeiten obsolet macht. Der Grund ist einfach: Routinetätigkeiten lassen sich leicht durch sogenannte regelbasierte Algorithmen programmieren, sodass Maschinen die zuvor durch den Beschäftigten erledigte Tätigkeit selbst durchführen können, und dies vermutlich auch effizienter. Es scheint also lohnend für Unternehmen, die Durchführung von Routinetätigkeiten durch den Einsatz des entsprechenden Kapi-

tals zu automatisieren. Andererseits lassen sich Nichtroutinetätigkeiten durch regelbasierte Algorithmen nicht automatisieren. Im Gegenteil: Der Einsatz von Computertechnologien bringt neue, zuvor nicht benötigte Nichtroutinetätigkeiten hervor, wie z. B. der technische Support des Systems oder die Weiterentwicklung der Programmierung.

Damit kann festgehalten werden: **Automatisierung könnte zu einer Verdrängung von Routinetätigkeiten führen und damit den entsprechenden Arbeitseinsatz verringern, während das Spektrum von Nichtroutinetätigkeiten zunehmen könnte, was wiederum mit einer Erhöhung des Arbeitseinsatzes verbunden wäre**. Es zeigt sich, dass auch aus dieser Perspektive die Entwicklung der Beschäftigung von der Höhe des Verdrängungseffektes und des Produktivitäts- bzw. Wiederherstellungseffektes (siehe Abschnitt 2.1) abhängig ist.

Nun ist es offenkundig, dass die Tätigkeiten, welche Beschäftigte innerhalb bestimmter Berufe durchführen, grundsätzlich zu beiden Tätigkeitsarten zählen können. In manchen Berufen überwiegen freilich Nichtroutinetätigkeiten (z. B. Informatiker und Informatikerin), bei anderen dominieren wiederum Routinetätigkeiten (z. B. Buchhalter und Buchhalterin). Überträgt man nun den obigen Gedanken auf die Berufsebene, ergeben sich folgende Hypothesen. Erstens ist zu erwarten, dass die Beschäftigungschancen in Berufen, die einen hohen Anteil von Nichtroutinetätigkeiten aufweisen, durch Automatisierung ansteigen, während sie in Berufen mit mehr Routinetätigkeiten sinken. Zweitens könnten sich die Tätigkeitsstrukturen innerhalb der Berufe selbst ändern, d. h., die Beschäftigten üben denselben Beruf aus, führen aber anteilig mehr Nichtroutinetätigkeiten durch.

Die empirische Überprüfung der zuvor skizzierten Zusammenhänge wurde in den letzten Jahrzehnten von einer Vielzahl von Studien durchgeführt. Autor et al. (2003) konnten bereits zeigen, dass computergesteuerte Automatisierung in den USA zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führt, bei denen (hauptsächlich) Routinetätigkeiten verlangt werden. Spitz-Oener (2006) stellt zusätzlich heraus, dass der Rückgang der Routinetätigkeiten primär durch eine Veränderung der Tätigkeiten innerhalb von Berufen stattgefunden hat und nur zu einem kleinen Teil durch einen Rückgang von Berufen mit hohen Routineanteilen hervorgerufen wurde. Damit ist klar: Personen, die vor allem Routinetätigkeiten ausführen, sind den direkten Konsequenzen der Automatisierung besonders ausgesetzt.

Cortes et al. (2017) können in diesem Zusammenhang für die USA feststellen, dass es sich hierbei um Personen handelt, welche einen niedrigen oder mittleren Bildungsabschluss aufweisen. Blien et al. (2021) verdeutlichen, dass Personen in Deutschland, die der Automatisierung direkt ausgesetzt sind und ihre Anstellung verlieren, vergleichsweise geringere Chancen auf eine Neuanstellung haben. Zu analogen Ergebnissen kommt die Studie von Bessen et al. (2023) für die Niederlande.

In einem aktuellen Aufsatz von Acemoglu et al. (2023) kann – auf Basis der Auswertung niederländischer Daten – zudem gezeigt werden, dass Personen, die der Automatisierung nicht direkt ausgesetzt sind, also hauptsächlich Nichtroutinetätigkeiten

nachgehen, profitieren. Diese Personengruppe hat eine bessere Lohnentwicklung und eine höhere Beschäftigungswahrscheinlichkeit zu erwarten.

In der sich auf Deutschland fokussierenden Dauth et al. (2021)-Studie konnte festgestellt werden, dass – überraschenderweise – Automatisierung kaum zu Entlassungen geführt hat, sondern der Beschäftigungsrückgang auf unterbleibende Neueinstellungen zurückzuführen war (siehe Abschnitt 3.1). Dieses Ergebnis lässt sich dadurch erklären, dass sich die **Tätigkeitsstruktur innerhalb des Berufs geändert** hat. Die Autoren und Autorinnen zeigen, in Übereinstimmung mit den oben genannten Resultaten, dass Automatisierung durch Roboter zu einer Verdrängung von Routinetätigkeiten geführt hat. Aber: Jene Beschäftigte erhielten neue, höherwertige Aufgaben innerhalb des Unternehmens, welche eine höhere Qualifikation erfordern. Die Autoren und Autorinnen stellen abschließend ebenfalls fest, dass der zunehmende Robotereinsatz die Berufe besserstellt, welche (Nichtroutine-)Tätigkeiten durchführen, die zu den neuen Technologien komplementär sind. Dazu zählen z. B. Informatiker und Informatikerinnen oder Manager und Managerinnen. Damit lassen sich folgende zentralen Erkenntnisse festhalten:

1. Die zunehmende Automatisierung führt zu einer **Verdrängung von Nichtroutinetätigkeiten**.
2. Die Anpassungen an diese Verdrängungen sind vielschichtig. Es gibt Evidenz dafür, dass Personen innerhalb ihres Berufes alternative Tätigkeiten durchführen und es somit zu keinem Arbeitsplatzverlust kommt. Es gibt allerdings auch Hinweise darauf, dass die Beschäftigungschancen der betreffenden Personen substanziell sinken und der Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Arbeitslosigkeitsperiode schwierig ist.
3. **Personen, die Nichtroutinetätigkeiten in ihren Berufen durchführen, profitieren** von der Automatisierung, z. B. durch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit.

Abschließend muss wiederum erwähnt werden, dass sich diese Erkenntnisse hauptsächlich auf die computergestützte Automatisierung beziehen. Welche Konsequenzen der Einsatz von künstlicher Intelligenz hat, ist auf Basis dieser Studien nicht abzuschätzen. Dennoch gilt auch hier, dass beim Einsatz neuster Technologien dieselben Mechanismen grundsätzlich am Werk sind, d. h., nur weil bestimmte Tätigkeiten theoretisch automatisierbar sind, muss daraus nicht zwangsweise ein Arbeitsplatzverlust entstehen.

3.3 Firmenperspektive: Einsatz und Implikationen von Automatisierung

In den bisherigen Ausführungen wurde außer Acht gelassen, welche Firmentypen überhaupt von Automatisierungen im Produktionsprozess Gebrauch machen und welche Konsequenzen dies wiederum für die Beschäftigung aufweist.

Koch et al. (2021) nutzen zur Beantwortung dieser Fragen spanische Daten im Zeitraum 1990–2016. Als Automatisierungstechnologie werden Roboter betrachtet. Die Autoren können erstens zeigen, dass Roboter insbesondere in Firmen eingesetzt werden, die bereits vor der technologischen Innovation hochproduktiv waren. Interessanterweise nutzen Firmen, die im Vorfeld über eine vergleichsweise hochqualifizierte

Belegschaftsstruktur verfügen, anteilig seltener Automatisierung im Produktionsprozess. Die Vermutung liegt nahe, dass in solchen Firmen vermehrt Nichtroutinetätigkeiten durchgeführt werden, welche sich nicht oder nur mit hohem Aufwand automatisieren lassen, sodass der entsprechende Einsatz der Technologie unterbleibt. Zweitens kann für Firmen, die die neuen Technologien einsetzen, ein Beschäftigungsanstieg festgestellt werden. Zudem können die Autoren keine negativen Beschäftigungseffekte für unterschiedliche Arbeitertypen, z. B. auch nicht für geringqualifizierte Personen, feststellen. Das Bild verändert sich aber, sobald Firmen betrachtet werden, welche von Automatisierungstechnologien absehen. Hier kann ein Beschäftigungsverlust identifiziert werden. Dies wird damit erklärt, dass Firmen mit veralteter Technologie weniger produktiv und wettbewerbsfähig sind, was z. B. zu Schließungen von Unternehmensstandorten führen kann.

Diese Resultate werden von Acemoglu et al. (2020) unter Verwendung französischer Daten bestätigt. Zusätzlich zeigen die Autoren und Autorinnen in dieser Studie, dass sich die Belegschaftsstrukturen in Firmen, welche Automatisierungen im Produktionsprozess einsetzen, verändern: Es werden anteilig mehr Personen gesucht, welche hochqualifiziert sind. Ähnliche Schlussfolgerungen finden sich in Dixon et al. (2019) für kanadische Daten. Die Autoren und Autorinnen stellen heraus, dass die Nachfrage nach hochqualifiziertem Personal steigt – analog zu den Ergebnissen von Acemoglu et al. (2020) –, dies aber ebenso für Beschäftigte mit niedrigem Qualifikationsniveau zutrifft. Im Gegensatz dazu sinkt die Nachfrage nach Personen mit mittlerem Bildungsabschluss.

Damit ist klar: **Computergestützte Automatisierung führt zu einem Wettbewerbsvorteil für die Firmen, welche die technologischen Innovationen einsetzen**. Die Beschäftigtenzahl in diesen Firmen scheint in Summe zu steigen, allerdings auf Kosten von Arbeitsplatzverlusten in Firmen, welche von Automatisierungen absehen. **Zudem verändert sich die Qualifikationsstruktur der Belegschaft in den Firmen mit computergestützter Automatisierung**, das hochqualifizierte Personal geht hier klar als Gewinner hervor.

4 Ein Blick in die Zukunft: KI-Arbeitsmarkteffekte

Die aufgezeigten Arbeitsmarkteffekte des technologischen Fortschritts weisen einen gemeinsamen Nachteil auf: Sie beziehen sich nicht auf die neusten technologischen Innovationen, insbesondere der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird nicht analysiert. Dabei beziehen sich die Sorgen um die Arbeitswelt der Zukunft gerade auf diesen Bereich und auch im medialen Umfeld findet dieser höchste Aufmerksamkeit.

Ein Grund für diesen Umstand ist schnell gefunden: die mangelnde Datenverfügbarkeit. Gemäß einer Umfrage von Schaller et al. (2023) setzen aktuell lediglich ca. 10 % der in Deutschland ansässigen Firmen KI-Technologien wie z. B. Text-/Spracherkennungen sowie Text-/Sprachgenerierungen ein. Dies mündet unmittelbar in eine

recht überschaubare Datenbasis, was eine verlässliche Schätzung der KI-Arbeitsmarkteffekte schwierig macht.

Gleichwohl gibt es jüngst erste Studien, die sich mit den Arbeitsmarktkonsequenzen von KI wissenschaftlich auseinandersetzen. Acemoglu et al. (2022) nutzen z. B. Informationen aus Online-Stellenausschreibungen, um die Verwendung von KI-Technologien in den USA zu erfassen. Ein KI-Einsatz wird dabei immer dann vermutet, wenn Beschäftigte mit KI-Spezialwissen gesucht werden. Die Autoren zeigen, dass KI zu einer sich verändernden Tätigkeitsstruktur innerhalb von Firmen führt. Die Nachfrage nach KI-kompatiblen Qualifikationen steigt, während die Nachfrage nach bisher notwendigen Qualifikationen abnimmt. Auf Firmenebene ergibt sich durch KI ein negativer Beschäftigungseffekt, d. h., Arbeitsplätze gehen nach der Umstrukturierung eher verloren. Wird allerdings der gesamte Sektor oder der gesamte Beruf betrachtet, also die Ebene der individuellen Firma verlassen, kann kein Beschäftigungseffekt von KI beobachtet werden. Dies scheint vor allem auf die quantitativ überschaubare Datenmenge zurückzuführen sein.

In der Studie von Albanesi et al. (2023) werden die KI-Arbeitsmarkteffekte auf Basis von europäischen Daten geschätzt, wobei der KI-Einsatz durch eine analoge Methodik zur vorher genannten Studie gemessen wird. Im Ergebnis zeigen die Autoren und Autorinnen, dass in Berufen, die besonders von KI betroffen sind, die Beschäftigungsanteile zunehmen, insbesondere in Berufen mit einem hohen Anteil von jungen, hochqualifizierten Beschäftigten.

Computergestützte Automatisierung ersetzt Routinetätigkeiten – dafür gibt es wie beschrieben klare Evidenz. Aber: Die Technologie hat sich hier enorm weiterentwickelt. Durch die Möglichkeit, riesige Datenmengen auswerten zu können, sind Maschinen in der Lage, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, um am Ende ggf. menschliches Verhalten imitieren zu können (Arntz et al. 2020a, Brynjolfsson et al. 2018). KI-gestützte Chat-Bots mögen ein erstes recht einfaches Beispiel hierfür sein. Durch diese Entwicklung scheint es plausibel zu sein, dass in Zukunft das Spektrum an Tätigkeiten, welches automatisierbar ist, zunehmen wird. Möglicherweise sind damit auch Nichtroutinetätigkeiten betroffen, d. h. selbst Tätigkeiten, die keinen klaren Regeln unterliegen, könnten in Zukunft durch den Einsatz neuster, digitaler Technologien automatisiert und damit verdrängt werden.

Ist damit also doch das Ende der menschlichen Arbeit zu erwarten, wie eingangs plakativ behauptet? Mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht! Selbst wenn Nichtroutinetätigkeiten verdrängt werden, können – wie auch bei der etwas älteren computergestützten Automatisierung – neue Tätigkeiten innerhalb von Berufen und/oder neue Berufe entstehen, die oben für die Robotik angebrachten Argumente besitzen grundsätzlich auch hier ihre Gültigkeit. Selbstverständlich ist in den nächsten Jahren die Wissenschaft gefordert, denn mit verbesserter Datenlage werden die Untersuchungsergebnisse aussagekräftiger und repräsentativer.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Automatisierungen im Produktionsprozess führen zu strukturellen Änderungen auf dem Arbeitsmarkt. Erstens werden zunehmend Routinetätigkeiten verdrängt, gleichzeitig nimmt die (quantitative und qualitative) Bedeutung von Nichtroutinetätigkeiten zu. Dies führt zu einer Veränderung des Aufgabenspektrums innerhalb von Berufen, zu Weiterentwicklungen bestehender Berufe und zum Entstehen von neuen Berufen, wie beispielsweise Cybersecurity-Analysten und -Analystinnen oder KI-Spezialisten und -Spezialistinnen. Das ist eine Chance für Arbeitskräfte, die komplementäre Fähigkeiten zu den neuen Technologien aufweisen, und ein Risiko für jene, welche die passenden Fähigkeiten weder besitzen noch erarbeiten können. Die Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt droht dadurch zuzunehmen. Zweitens ist eine Anpassung bei der Qualifikationsstruktur der Belegschaft zu beobachten. Firmen, die neue Technologien einsetzen, versuchen verstärkt Personen mit hohem Bildungsabschluss zu gewinnen. Es gibt zudem Hinweise darauf, dass Personen mit niedrigerem Qualifikationsniveau seltener eine neue Beschäftigung finden. Drittens verlieren Firmen, die nicht die neuste Technologie einsetzen, tendenziell den Anschluss, d. h. sie schrumpfen durch einen Wettbewerbsnachteil, wodurch Arbeitsplätze verloren gehen.

Aus diesen Erkenntnissen könnten sich folgende Konsequenzen für die Arbeitgeberberatung ergeben, wie in Arntz et al. (2018, 2020b) detaillierter dargelegt:

- Der Fokus bei (Wieder-)Besetzungen von Stellen sollte auf Tätigkeiten und Berufen liegen, die zu den neusten Technologien komplementär sind.
- Es sollte versucht werden, der sich verändernden Qualifikationsstruktur durch eine entsprechende Förderung von Aus- und Weiterbildung Rechnung zu tragen. Das Re- bzw. Upskilling von Beschäftigten, auch unter Beteiligung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, scheint daher eine wichtige Aufgabe für eine zukünftige Arbeitsplatzsicherheit zu sein.
- Es scheint sinnvoll zu sein, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Wettbewerbsnachteile von älteren Technologien hinzuweisen. Auch eine Förderung von technologischen Innovationen auf Firmenebene könnte in Frage kommen, wobei hier noch das richtige Instrumentarium gefunden werden müsste.

Zum Abschluss sei noch ein ganzheitlicher Blick auf die Zukunft der Arbeit erlaubt. Eine Verdrängung von Arbeitsplätzen durch technologischen Fortschritt ist meistens negativ konnotiert. Aber der Arbeitsmarkt ist nicht nur durch die rasanten Technologieentwicklungen geprägt, sondern auch von anderen, ebenso wichtigen Trends wie z. B. die zur Erreichung der Klimaziele notwendige ökologische Transformation des Arbeitsmarktes oder den Fachkräfte- bzw. Personalengpass. Letzterer wird maßgeblich durch den demografischen Wandel verursacht und sorgt dafür, dass offene Stellen nicht besetzt werden können. Gerade hier kann aber Automatisierung durch neue Technologien helfen – werden Arbeitsschritte automatisiert und damit Arbeitsplätze verdrängt, müssen diese auch nicht wiederbesetzt werden. Dies schafft Personalressourcen für die Aufgaben und Berufe, die auf menschliche Arbeitskräfte angewiesen sind.

Literatur

Acemoglu, D., Koster, H. R. A. & Ozgen, C. (2023). Robots and Workers: Evidence from the Netherland, *NBER Working Paper*, Nr. 31009.

Acemoglu, D. & Autor, D. (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In: D. Card & O. Ashenfelter (Hg.), *Handbook of Labor Economics*, 4b, S. 1043–1171.

Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2018a). Modeling Automation, *AEA Papers and Proceedings*, 108, S. 48–53.

Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2018b). The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment, *American Economic Review*, 108(6), S. 1488–1542.

Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2020). Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets, *Journal of Political Economy*, 128(6), S. 2188–2244.

Acemoglu, D., LeLarge, C. & Restrepo, P. (2020). Competing with Robots: Firm-Level Evidence from France, *AEA Papers and Proceedings*, 110, S. 383–88.

Acemoglu, D., Autor, D., Hazell, J. & Restrepo, P. (2022). Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies, *Journal of Labor Economics*, 40(S1), S. 293–340.

Albanesi, S., Dias da Silva, A., Jimeno, J. F., Lamo, A. & Wabitsch, A. (2023). New Technologies and Jobs in Europe, *IZA Discussion Paper*, Nr. 16227.

Arntz, Melanie, Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). s., *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, Nr. 189.

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2017). Revisiting the Risk of Automation, *Economics Letters*, 159, S. 157–160.

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2018). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Mannheim. Verfügbar unter: https://www.zew.de/PU79892 (Zugriff am 15.04.2024).

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2020a). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit, *Wirtschaftsdienst*, 100(13), S. 41–47.

Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2020b). Digitization and the Future of Work: Macroeconomic Consequences. In: K. F. Zimmermann (Hg.), H*andbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Cham: Springer.

Autor, D., Chin, C., Salomons, A. & Seegmiller, B. (2022). New Frontiers: The Origins and Content of New Work, 1940–2018, *NBER Working Paper*, Nr. 30389.

Autor, D. & Salomons, A. (2018). Is Automation Labor-Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share, *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, S. 1–87.

Autor, D., Levy, F. & Murnane, R. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration, *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), S. 1279–1333.

Bessen, J. (2015). Toil and technology, *Finance and Development*, 52(1), S. 16–19.

Bessen, J., Goos, M., Salomons, A. & van den Berge, W. (2023). What Happens to Workers at Firms that Automate? *The Review of Economics and Statistics*, forthcoming.

Blien, U., Dauth, W. & Roth, D. H. W. (2021). Occupational Routine Intensity and the Costs of Job Loss: Evidence from Mass Layoffs, *Labour Economics* 68.

Brynjolfsson, E., Mitchell, T. & Rock, D. (2018). What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? *AEA Papers and Proceedings*, 108, S. 43–47.

Cortes, G. M., Jaimovich, N., & Siu, H. E. (2017). Disappearing Routine Jobs: Who, How, and Why? *Journal of Monetary Economics*, 91, S. 69–87.

Dauth, W., Findeisen, S., Suedekum, J. & Woessner, N. (2021). The Adjustment of Labor Markets to Robots, *Journal of the European Economic Association*, 19(6), S. 3104–3153.

Dauth, W., Findeisen, S., Südekum, J. & Woessner, N. (2017). The rise of robots in the German labour market. Verfügbar unter: https://cepr.org/voxeu/columns/rise-robots-german-labour-market (Zugriff: 16.04.2024).

Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. IAB-Forschungsbericht, 11/2015. Nürnberg.

Dengler, K. & Matthes, B. (2018). *Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt*. IAB-Kurzbericht, 4/2018. Nürnberg.

Dengler, K. & Matthes, B. (2021). *Auch komplexe Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden*. IAB-Kurzbericht, 13/2021. Nürnberg.

Dixon, J., Hong, B. & Wu, L. (2019). The Employment Consequences of Robots: Firm-Level Evidence, *SSRN Discussion Paper,* Nr. 3422581.

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, S. 254–280.

Graetz, G. & Michaels, G. (2018). Robots at Work, *The Review of Economics and Statistics*, 100(5), S. 753–768.

Gregory, T., Salomons, A. & Zierahn, U. (2022). Racing with or Against the Machine? Evidence on the Role of Trade in Europe, *Journal of the European Economic Association*, 20(2), S. 869–906.

Koch, M., Manuylov, I. & Smolka, M. (2021). Robots and Firms, *The Economic Journal*, 131, S. 2553–2584.

Schaller, D., Wohlrabe, K. & Wolf, A. (2023). Künstliche Intelligenz: Chance oder Gefahr? Wie verändert der Einsatz von KI unsere Gesellschaft? *Ifo Schnelldienst*, 08/2023, S. 3–28.

Spiegel (1978). Die Computer-Revolution – Fortschritt macht arbeitslos, Nr. 16/16.04.1978. Verfügbar unter: https://www.spiegel.de/spiegel/print/index-1978-16.html (Zugriff am 17.01.2024).

Spiegel (2016). Sie sind entlassen! Wie uns Computer und Roboter die Arbeit wegnehmen und welche Berufe morgen noch sicher sind, Nr. 36/02.09.2016. Verfügbar unter: https://www.spiegel.de/spiegel/print/index-2016-36.html (Zugriff am 17.01.2024).

Spitz-Oener, A. (2006). Technical Change, Job Tasks, and Rising Educational Demands: Looking outside the Wage Structure, *Journal of Labor Economics*, 24(2), S. 235–270.

Arbeitgeberberatung bei Fachkräftemangel aus arbeitsmarktökonomischer Sicht

Daniel Arnold

Kernbotschaften

- Übersteigt die Arbeitskräftenachfrage das Angebot auf einem regionalen, qualifikationsspezifischen Arbeitsmarkt, spricht die Arbeitsmarktökonomik von einem Fachkräftemangel. Dies impliziert, dass der Lohn zu niedrig ist, um Angebot und Nachfrage auszugleichen.
- Eine bessere Vermittlung von Arbeitssuchenden alleine kann den Fachkräftemangel in diesen Situationen nicht beheben.
- Ursachen für den fehlenden Marktausgleich sind beim Fachkräftemangel vor allem nach oben unflexible Löhne (Lohnrigidität) sowie eingeschränkte regionale und berufliche bzw. qualifikatorische Mobilität, die eine fehlende Passung zwischen den von den Arbeitskräften angebotenen und den von den Betrieben nachgefragten Qualifikationen hervorruft.
- Erfordert die Qualifizierung Zeit, erhöhen Lohnsteigerungen erst langfristig das Fachkräfteangebot, was dies für Betriebe unattraktiv macht.
- Anhaltende Mangellagen (Arbeitsmärkte, auf denen das Angebot kurzfristig nicht auf Lohnsteigerungen reagiert) erfordern neben attraktiveren Stellenangeboten auch die Ansprache von Potenzialgruppen, die für das berufliche Feld gewonnen und qualifiziert werden müssen.

1 Einleitung

Auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten ein tiefgreifender Wandel vollzogen. War in den 2000er Jahren noch die hohe Arbeitslosigkeit das Hauptproblem, hat sich die Situation mittlerweile fundamental gewandelt. Mittlerweile kann in einigen Teilen des Landes von Vollbeschäftigung gesprochen werden und viele Betriebe klagen über zu wenige Bewerbungen. Dies wird anhand von immer längeren Stellenbesetzungsdauern (Vakanzzeiten) und einer sinkenden Arbeitssuchenden-Stellen-Relation (Arbeitsmarktanspannung) deutlich (Bossler und Popp 2023). Weiter verschärft wird die Situation dadurch, dass die geburtenstarken Jahrgänge der sog. Babyboomer altersbedingt in Rente gehen, die zahlenmäßig nicht durch die in den Arbeitsmarkt eintretenden jüngeren Alterskohorten ersetzt werden können. Aus diesen Gründen wird sich die Situation in den kommenden Jahren in der Tendenz verschärfen.

Dieser fundamentale Wandel auf dem Arbeitsmarkt lässt auch die professionelle Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen im Hinblick auf Personal- und Arbeitsmarktthemen nicht unberührt. Beispielhaft lässt sich dies am Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit beobachten. Dort ist der Wandel besonders deutlich zu spüren, da sein bisheriges Kerngeschäft darin bestand, geeignete Bewerberinnen und Bewerber an die Betriebe mit Stellengesuch zu vermitteln. Diese wichtige Aufgabe der Vermittlung wird insbesondere in Regionen mit niedrigen Arbeitssuchendenzahlen immer schwieriger. Vor diesem Hintergrund eröffnet sich für den Arbeitgeberservice nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch die Chance, sein Angebot für die Betriebe zu überdenken und neu zu gestalten.[1] Von diesem Wandel sind aber auch andere öffentliche und private Anbieter von Beratungsdienstleistungen für Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen zu den Themen Personal und Arbeitsmarkt betroffen.

Was also kann die Arbeitgeberberatung den Betrieben an Mehrwert bieten auf einem Arbeitsmarkt, der in vielen Bereichen durch einen Mangel an qualifizierten Arbeitssuchenden gekennzeichnet ist? Dieser Artikel möchte mit einem arbeitsmarktökonomischen Blick einen (kleinen) Beitrag zu dieser großen Frage leisten. Darum werden zunächst folgende Fragen beantwortet: Wie definiert und misst die Ökonomik „Fachkräftemangel", worin sieht die ökonomische Forschung seine Ursachen? Auf dieser Grundlage werden Strategien zur Eindämmung von Fachkräftemangel diskutiert und schließlich Schlussfolgerungen für eine zukunftsfähige Ausrichtung der Arbeitgeberberatung gezogen.

2 Was ist ein Fachkräftemangel aus arbeitsmarktökonomischer Sicht?

Fachkräfte sind Arbeitskräfte mit qualifiziertem Berufsabschluss. Der Begriff Fachkräftemangel weist also darauf hin, dass berufliche Arbeitsmärkte betrachtet werden, auf denen spezifische Berufe bzw. Qualifikationen nachgefragt werden.

Im gesamten Artikel wird das neoklassische Arbeitsmarktmodell als arbeitsmarktökonomischer Rahmen genutzt, um den Fachkräftemangel mit seinen Ursachen und Wirkungen zu beschreiben.[2] In diesem Modellrahmen wird der Arbeitsmarkt – wie jeder Markt, auf dem Güter gehandelt werden auch – durch das Zusammenkommen von Angebot und Nachfrage beschrieben. Ein flexibler Preis, auf dem Arbeitsmarkt der Lohn, bringt Arbeitsangebot und -nachfrage zu einem Ausgleich.[3] In der ökonomischen Literatur wird ein Fachkräftemangel als Ungleichgewicht auf dem spezifischen beruflichen Arbeitsmarkt definiert, in der die Arbeitsnachfrage das Angebot an

1 Die Weisung 202204001 vom 31.3.2022 und das neue Zielbild „Arbeitgeber-Arbeit", die inhaltlich durch den Service-Kompass unterfüttert wird, sind augenscheinliche Zeichen genau der hier genannten Weiterentwicklung des Arbeitgeberservice der BA.

2 Vgl. Ehrenberg und Smith (2018) Kap. 2, S. 59 ff. für einen Überblick über den neoklassischen Arbeitsmarkt.

3 Mit dem Lohn steigt das Angebot an Arbeitskräften, die bereit sind, ihre Arbeit anzubieten. Hingegen sinkt mit dem Lohn die Nachfrage nach Arbeitskräften, die die Betriebe bereit sind zu diesem Lohn zu beschäftigen. Durch flexible Veränderungen des Lohnes können Arbeitsangebot und -nachfrage zum Ausgleich gebracht werden.

Fachkräften übersteigt, die zu einem bestimmten Lohn, zu bestimmten Arbeitsbedingungen, an einem bestimmten Ort und Zeitpunkt bereit sind, ihre Arbeit anzubieten (Barnow et al. 2013). Der Fachkräftemangel ist also als eine Überschussnachfrage auf einem beruflichen bzw. qualifikatorischen Arbeitsmarkt definiert. Ein Lohn unterhalb des Gleichgewichtslohns führt dazu, dass die Unternehmen mehr Arbeitskräfte einstellen (nachfragen) möchten als Menschen bereit sind zu arbeiten (ihre Arbeit anzubieten). Dies bedeutet, dass je nach Ausmaß des Fachkräftemangels einige Betriebe keine Arbeitskräfte mit den benötigten Qualifikationen finden können, selbst unter der unrealistischen Annahme vollständiger Transparenz und reibungslosem Suchprozess zwischen Arbeitssuchenden und Betrieben.

Ein Fachkräftemangel im Sinne einer Überschussnachfrage nach Fachkräften kann nur auf einem qualifikatorisch und räumlich definierten Arbeitsmarkt bestimmt werden (Boswell et al. 2004). Die Betrachtung einzelner Betriebe und deren Rekrutierungsschwierigkeiten reicht also nicht aus, um einen Fachkräftemangel zu bestimmen. Nicht wenige Betriebe, die über Fachkräftemangel klagen, unterliegen gar nicht dem eben beschriebenen Mangel in Form einer Überschussnachfrage auf dem relevanten Arbeitsmarkt. Bei einzelwirtschaftlichen Rekrutierungsschwierigkeiten handelt es sich häufig um unattraktive Stellenangebote mit marktunüblich niedrigem Lohn oder marktunüblich schlechten Arbeitsbedingungen. Bei einem Fachkräftemangel im Sinne der Arbeitsmarktökonomik kann hingegen auf dem relevanten qualifikatorischen Arbeitsmarkt insgesamt die Arbeitsnachfrage zum gängigen Lohnniveau nicht gedeckt werden. Bei der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ist also Wissen über den relevanten Arbeitsmarkt eine zwingende Voraussetzung, um einen Fachkräftemangel bestimmen zu können. Zusätzliche überbetriebliche Informationen über die Arbeitsmarktsituation zu erhalten kann ein zentraler Mehrwert für die Beratungskunden und -kundinnen darstellen.

3 Wie wird Fachkräftemangel gemessen und wie hat er sich entwickelt?

Ein Fachkräftemangel beispielsweise für den Beruf der Krankenpflegerin oder des Krankenpflegers in Baden-Württemberg wird gemessen, indem das Arbeitskräfteangebot, also die Anzahl der arbeitssuchenden Krankenpflegerinnen oder Krankenpfleger in Baden-Württemberg, der Arbeitsnachfrage in Form der offenen Stellen gegenübergestellt wird. Da nicht alle Stellenausschreibungen bei der BA-Statistik gemeldet werden, wird auf der Grundlage der repräsentativen BA-Stellenerhebung nach Anforderungsniveau aus den gemeldeten Stellen das gesamte Stellenangebot hochgerechnet (BA Statistik 2020). Übersteigt die so gemessene Arbeitsnachfrage das Arbeitsangebot, kann von einem Fachkräftemangel ausgegangen werden. Um einen Fachkräftemangel festzustellen, wird also der räumlich und qualifikatorisch eingegrenzte Arbeitsmarkt betrachtet. Da dieser abgegrenzte Arbeitsmarkt weder beruflich noch räumlich komplett abgeschottet, sondern durchlässig ist, ist die Festlegung der relevanten Berufe bzw. Qualifikationen sowie der relevante räumliche Einzugsbereich für eine Stelle

nicht trivial. Manche Berufsfelder sind untereinander durchlässiger als andere, weil die vermittelten Qualifikationen ähnlich sind. Beispielsweise können Naturwissenschaftler und Naturwissenschaftlerinnen ebenfalls Mathematik in der Schule unterrichten, aber Tiefbauingenieure und Tiefbauingenieurinnen können keine Hochbauten entwerfen, somit ist das Berufsfeld der Mathematiklehrkraft durchlässiger als das des Hochbauingenieurs bzw. der Hochbauingenieurin. Weiterhin ist die Bereitschaft zu pendeln unterschiedlich ausgeprägt, sodass der räumliche Bezug nur eine grobe Näherung sein kann. In der Praxis ist die kleinste räumliche Einheit häufig das Bundesland. Aufgrund dieser Messprobleme wird in der Arbeitsmarktpraxis der Mangel nicht alleine durch die Arbeitssuchenden-Stellen-Relationen (also Arbeitsangebot versus Arbeitsnachfrage) gemessen, sondern um weitere Indikatoren ergänzt.

Dies wird bspw. durch die Engpassanalysen der BA berücksichtigt, die auf Ebene der Berufsgruppen mit Anforderungsniveau (Fachkraft, Spezialist oder Spezialistin, Experte oder Expertin) sowie Bundesland dargestellt werden (BA Statistik 2020). Die Engpassanalysen der BA umfassen fünf Indikatoren. Neben der Arbeitssuchenden-Stellen-Relation ist die Vakanzzeit, ein Maß für die Suchdauer, ein wichtiger Indikator, um Hinweise auf Engpässe zu erhalten. Ergänzt wird dies um die berufsspezifische Arbeitslosenrate, Veränderungen des Anteils von Ausländern und Ausländerinnen an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in der Berufsgruppe und die Abgangsrate aus der Arbeitslosigkeit (also: wie viele der Arbeitslosen finden eine Stelle).[4] Schließlich wird noch die mittlere Lohnentwicklung betrachtet, da steigende Löhne das Ungleichgewicht durch ein steigendes Arbeitsangebot und sinkende Arbeitsnachfrage ausgleichen (s. o.). Die Ausprägungen der fünf Indikatoren werden auf einer Skala von 0 bis 3 bewertet, wobei höhere Werte einen angespannteren Arbeitsmarkt repräsentieren, und fließen als gewichtetes Mittel in die Gesamtwertung ein.[5] Erst dieser umfassende Indikator liefert eine solide Basis, um eine stimmige Einschätzung abgeben zu können, ob es in einem Beruf einen Mangel gibt oder nicht.

Über die letzten Jahre haben sich in der Tendenz die so gemessenen Engpässe verschärft und die Anzahl betroffener Berufe zugenommen. Nachdem durch die Corona-Pandemie erwartbar eine deutliche Entspannung zu beobachten war, haben sich einige qualifikatorische Arbeitsmärkte mit dem Ende der Pandemie erneut und verschärft angespannt, was durch Nachholeffekte (Kubis 2022) und einer Tendenz zu „Mitarbeiterhordung“[6] aufgrund von Knappheitserwartungen für die Zukunft (Klinger & Weber 2020) zusätzlich verstärkt wurde. Laut der aktuellsten BA-Engpassanalysen für das Jahr 2022 werden deutschlandweit in Pflegeberufen, im Bereich der medizinischen Berufe, in Bau- und Handwerksberufen und in IT-Berufen Engpässe gemessen (BA Statistik 2022). Betroffen sind auch Berufskraftfahrerinnen und Berufskraftfahrer sowie Erzieherinnen und Erzieher. Bei der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitge-

4 Die Abgangsrate berücksichtigt für Arbeitslose mit einem bestimmten Beruf die Chancen einer Beschäftigungsaufnahme auch in anderen Berufen und ist damit weniger sensibel auf den Umfang der Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Berufen.

5 Der Wert zwei repräsentiert ein schwaches Anzeichen eines Engpasses, der Wert drei zeigt einen Engpass an.

6 Betriebe halten („horden“) mehr Beschäftigte in einer Rezession als kurzfristig optimal, in Erwartung, diese im kommenden Aufschwung zu benötigen.

berinnen mit Rekrutierungsschwierigkeiten stellt sich zunächst die Frage, ob es sich um einen Fachkräftemangel im Sinne einer Überschussnachfrage handelt. Hierzu können die Engpassanalysen der BA für das jeweilige Bundesland durch weitere kleinräumigere Informationen ergänzt werden.

4 Was sind Ursachen von Fachkräftemangel?

Ursachen für Fachkräftemangel sind unvorhergesehene angebots- und nachfrageseitige Entwicklungen, die dazu führen, dass sich Arbeitsangebot und -nachfrage nicht über den Preismechanismus, also den Lohn, ausgleichen können.[7] Dies bedeutet, dass der Lohn zu niedrig ist, also nicht ausreichend gestiegen ist, um die Überschussnachfrage abzubauen. Auslöser kann also einerseits eine gestiegene Arbeitsnachfrage nach bestimmten Qualifikationsprofilen oder andererseits ein gesunkenes Fachkräfteangebot sein (Dustmann et al. 2010). Beispielsweise steigt durch den technischen Fortschritt die Nachfrage an Qualifikationen im Bereich Automatisierung und IT stetig an. Da dieser Bedarf immer weiter wächst, ist vermutlich der Anpassungsprozess (bislang) nicht zum Erliegen gekommen und es herrscht ein Mangel an Arbeitskräfteangebot in diesem Qualifikationsbereich. Im Handwerk ist hingegen durch die Bildungsexpansion und einem Präferenzwandel weg von manuellen Tätigkeiten hin zu Dienstleistungsberufen ein sinkendes Arbeitskräfteangebot für diese Tätigkeiten insbesondere unter jungen Menschen zu beobachten.

Arbeitsmärkte unterliegen ständig Veränderungen von Arbeitsangebot und -nachfrage, sodass es nicht ungewöhnlich ist, dass der Arbeitsmarkt sich nicht immer im Zustand eines Gleichgewichts befindet. Können sich Löhne flexibel anpassen, führt eine Verknappung auf dem Arbeitsmarkt üblicherweise zu steigenden Löhnen. Steigende Löhne lösen durch eine sinkende Arbeitskräftenachfrage und ein steigendes Arbeitskräfteangebot den Mangel auf. Arbeitsangebot und -nachfrage gleichen sich im Modell also durch höhere Löhne wieder aus. Der Fachkräftemangel stellt zumindest aus theoretischer Sicht kein stabiles Gleichgewicht, sondern einen vorübergehenden Zustand dar. Was lässt also den Arbeitsmarkt in einem Zustand des Ungleichgewichts verharren, in dem eine Überschussnachfrage herrscht? In den Umständen, die einen (schnellen) Ausgleich verhindern, finden sich die tieferliegenden Gründe für Fachkräftemangel (Barnow et al 2013).

Ursachen für diesen fehlenden bzw. verzögerten Marktausgleich sind sogenannte Friktionen auf dem Arbeitsmarkt, also Hemmnisse, die einen (schnellen) Ausgleich von Arbeitsangebot und -nachfrage über den Preismechanismus verhindern. Zu denken sind bei Fachkräftemangel vor allem an zwei Friktionen:[8] Einerseits i) Lohnrigidi-

7 Ausgangspunkt ist hier gedanklich eine Situation, in dem der Markt sich in einem markträumenden Gleichgewicht befunden hat. Erst die (unerwartete) Veränderung führt dazu, dass sich der Markt in ein Ungleichgewicht bewegt.

8 Generell sind auf Arbeitsmärkten Informationsdefizite die wichtigste Friktion, da es sich bei Arbeit um ein vieldimensionales „Gut" handelt und es einer guten Passung zwischen Arbeitsplatz und Arbeitskraft bedarf. Dies wird insbesondere in Suchmodellen des Arbeitsmarkts abgebildet, die hier nicht betrachtet werden. Informationsdefizite sollten aber lediglich die Anpassung verlangsamen, hier den Abbau einer Überschussnachfrage. Somit sind Informationsdefizite aber keine originäre Ursache für eine längerfristige Überschussnachfrage. Die Abgrenzung ist hier naturgemäß schwierig.

tät, insbesondere nach oben unflexible Löhne. Andererseits ii) eingeschränkte regionale und berufliche bzw. qualifikatorische Mobilität, die eine fehlende Passung zwischen den von den Arbeitskräften angebotenen und den von den Betrieben nachgefragten Qualifikationen hervorruft.

Zunächst zur i) Lohnrigidität. Institutionelle Gründe wie Tarifverträge und Gewerkschaften begrenzen die Löhne nach unten, spielen also für Fachkräftemangel nicht die zentrale Rolle. Allerdings decken sich die Verhandlungsgebiete von Tarifverhandlungen nicht immer mit der Mangellage auf dem Arbeitsmarkt, sodass sich Lohnsteigerungen nicht auf Mangelberufe begrenzen lassen und somit für Betriebe unattraktiv werden (Bonin 2020). Hinzu kommt, dass sich die Lohnstruktur, also zwischen Berufs- und Hierarchieebenen, häufig nicht beliebig verändern lässt, ohne einerseits mit dem gewerkschaftlichen Ziel nach einer größeren Einkommensgleichheit sowie andererseits mit den Fairnesswahrnehmungen der Belegschaft (die relevant für deren Leistungsbereitschaft ist) in Konflikt zu geraten (Bonin 2020).

Gründe dafür, dass die Löhne nicht ausreichend auf Verknappungen reagieren, lassen sich vor allem aber auf Seiten der Betriebe finden. In Situationen, in denen das Fachkräftereservoir vollständig ausgeschöpft ist, führen Lohnsteigerungen kurzfristig nur zu höheren Kosten und sinkenden Profiten, ohne den Mangel zu beheben und die Wertschöpfung zu erhöhen (Bonin 2020). Dies ist den Betrieben durchaus bewusst, die dies gegenüber den Arbeitskräften vor allem dann durchsetzen können, wenn es wenig Konkurrenz auf Seiten der Unternehmen gibt (Marktmacht der Arbeitsnachfrageseite) oder wenn die (Preis-)Konkurrenz auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten z. B. durch staatliche Preissetzungen eingeschränkt ist. Besonders offensichtlich ist dies in öffentlich finanzierten und bereitgestellten Sektoren wie in Pflege und Erziehung, in denen sowohl die Preise staatlich festgelegt werden als auch ein öffentliches Interesse an niedrigen Kosten besteht, um Steuern und Abgaben möglichst niedrig zu halten.

Neben der Lohnrigidität wird nun (ii), die eingeschränkte räumliche und berufliche bzw. qualifikatorische Mobilität, als Ursache für fehlende Anpassung des Fachkräfteangebots diskutiert. Arbeitskräfte haben Mobilitätskosten, sodass diese nur Arbeitsstellen in ihrem (näheren) Umkreis suchen. Aus diesem Grund ist ein Fachkräftemangel jeweils nur für einen regionalen Arbeitsmarkt abzugrenzen. Müssen Qualifikationen erst noch erworben werden, kostet dies nicht nur Geld (entgangener Lohn), sondern auch Zeit. In der Tendenz ist also der Mangel in Qualifikationsbereichen mit langen Ausbildungszeiten und restriktiven Zugangsvoraussetzungen besonders dauerhaft, bspw. bei Ärzten und Ärztinnen (Barnow et al. 2013). Letztendlich liegt eine mögliche Ursache in begrenzten Ausbildungskapazitäten für die relevante Qualifikation, z. B. aufgrund hoher Kosten und knapper (öffentlicher) Ressourcen. Relevant für die Persistenz des Mangels ist auch, wie einfach ein Wechsel bzw. Qualifikationstransfer aus einem benachbarten Qualifikationsfeld möglich ist.

Längere Qualifikationszeiten bedeuten also, dass das Arbeitskräfteangebot für bestimmte Qualifikationen kurzfristig gar nicht positiv auf höhere Löhne reagieren kann. Dies ist wohl die Situation, in der ein Fachkräftemangel am ehesten längerfristig er-

klärbar ist, bzw. mehr als nur eine kurzfristige Verzögerung (Friktion) des normalen Anpassungsprozesses. Höhere Löhne führen hier kurzfristig nur zu höheren Kosten, ohne die Produktion zu erhöhen, was höhere Löhne unattraktiv macht (Bonin 2020). Bei längeren Qualifikationsdauern kann das Arbeitskräfteangebot erst längerfristig positiv auf höhere Löhne reagieren und somit zu einem Ausgleich der Überschussnachfrage beitragen. Die Mangellage dauert somit über die kurze Frist an, bleibt gar längerfristig bestehen. Langwierige Qualifikations- und Bildungsprozesse sind wichtige Ursachen für Fachkräftemangellagen, insofern ist ein wichtiges Beratungsfeld, zu besprechen, welche Qualifikationen wirklich unabdingbar für die Tätigkeit sind und ob und in welcher Form eine formale Zertifizierung der Qualifikation notwendig ist. Kompromissbereitschaft seitens der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen führt dazu, dass alternative Suchwege beschritten werden können, was auch die Anzahl der Bewerbungen erhöhen sollte.

5 Was hilft gegen Fachkräftemangel?

Gibt es auf dem relevanten räumlichen und qualifikatorischen Arbeitsmarkt einen Fachkräftemangel, ist allein ein besseres Matching zwischen Arbeitskräften und Stellenangeboten nicht ausreichend. Insofern hilft eine bessere Vermittlung alleine, z. B. durch mehr Informationen und eine bessere Transparenz, nicht weiter, da es (kurzfristig) einfach nicht genug Fachkräfte gibt, um die Arbeitsnachfrage vollständig zu stillen.

Kurzfristige Lösungsansätze sind Überstunden, Kompromisse im Hinblick auf Qualitätsanforderungen an Bewerbende sowie Veränderungen im Betriebsablauf, die Tätigkeiten auf Qualifikationsprofile ohne Mangel umverteilen (Barnow et al. 2013). Werden Arbeitskräfte eingestellt, die nicht ausreichend qualifiziert sind, können die Betriebe diese dabei unterstützen, die nötigen Qualifikationen zu erwerben.

Neben diesen eher kurzfristigen Lösungsansätzen gibt es längerfristige Möglichkeiten, die in den folgenden Unterkapiteln vertieft werden: Lohnsteigerungen, Anpassung von Sachkapital und Ansprache von Potenzialgruppen.

5.1 Lohnsteigerungen

Eine Überschussnachfrage nach Fachkräften lässt sich durch höhere Löhne bzw. attraktivere Arbeitsbedingungen auflösen, weil dies sowohl das Arbeitskräfteangebot erhöht als auch die Nachfrage nach Fachkräften reduziert. Höhere Löhne in einem Mangelberuf (relativ zu anderen Berufen) machen eine Tätigkeit in diesem qualifikatorischen Bereich attraktiver, weil mehr Menschen ihre Arbeitskraft in diesem Bereich anbieten wollen, sei es, dass Quereinsteigende aus anderen Bereichen in diesen wechseln oder überhaupt erst diesen Beruf erlernen (Barnow et al. 2013). Gleichzeitig wollen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen bei steigenden Löhnen in der Tendenz weniger Arbeitskräfte beschäftigen. Die Lücke zwischen dem geringen Arbeitskräfteangebot

und der überschüssigen Arbeitsnachfrage schließt sich somit durch höhere Löhne.[9] Aus wirtschaftspolitischer Sicht ist es attraktiver, wenn die Lücke durch ein steigendes Fachkräfteangebot und nicht durch eine sinkende Arbeitsnachfrage geschlossen wird, weil dadurch das Angebot an Waren und Dienstleistungen erhöht werden kann. Wird die Überschussnachfrage hingegen durch eine sinkende Nachfrage der Betriebe nach Fachkräften geschlossen, kann es sein, dass die Waren oder Dienstleistungen über steigende Preise oder auf andere Weise „rationiert" werden, wie bspw. im Gesundheits- oder Kindergartenbereich. Der Mangel an Fachkräften kann sich also vom Arbeits- auf den Gütermarkt übertragen.

Ob steigende Löhne eher über das Arbeitsangebot oder die Arbeitsnachfrage wirken, hängt davon ab, ob ungenutzte Fachkräftereserven existieren, die hierdurch „aktiviert" werden können, z. B. weil die Qualifizierungsdauern nicht zu lange sind oder der Qualifikationstransfer aus ähnlichen Berufsfeldern vergleichsweise problemlos möglich ist (Barnow et al. 2013).[10] Damit dies nicht zu einem (neuen) Mangel in anderen Berufen führt, muss der qualifikatorische/berufliche Mismatch (fehlende Passung zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage) insgesamt reduziert werden. Hierzu leistet der relative Lohnanstieg bei Knappheit einen Beitrag. Die qualifikatorische Orientierung nicht nur vor der Berufswahl, sondern im gesamten Erwerbsleben gewinnt somit an Bedeutung. Eine noch intensivere Zusammenarbeit von Arbeitgeberberatung und Berufsberatung ist hierfür ein mögliches Handlungsfeld. Gibt es bereits insgesamt einen Mangel an Arbeitskräften, stellt sich zusätzlich die empirische Frage, ob sich das gesamte Arbeitskräfteangebot durch höhere Löhne steigern lässt. Empirisch ist gut belegt, dass Menschen in Deutschland, Frauen stärker als Männer, ihr Arbeitsangebot bei steigenden Löhnen ausweiten (Bargain & Peichl 2016). Dies gilt sowohl für die Arbeitszeit als auch für die Partizipation auf dem Arbeitsmarkt überhaupt. Steigende Löhne machen darüber hinaus auch die Zuwanderung von Fachkräften aus anderen Ländern attraktiver.

Kann das Arbeitskräfteangebot bspw. aufgrund langer Ausbildungszeiten (s. o.) gar nicht in der kurzen Frist positiv auf Lohnsteigerungen reagieren, dann kann die Anpassung kurzfristig nur über eine niedrigere Fachkräftenachfrage erfolgen. Erst mittel- bis langfristig können hier steigende Löhne dazu beitragen, das Fachkräfteangebot zu erhöhen. Den Kostensteigerungen durch Lohnerhöhungen stehen in diesem Fall also erst mittel- bis langfristig positive Wirkungen auf die Rekrutierungschancen gegenüber, was dies für Betriebe unattraktiv macht. Empirische Untersuchungen legen nahe, dass in Deutschland in der Vergangenheit die Betriebe Löhne bei Verknappung von Arbeit nur geringfügig erhöht haben, bei einem deutlich stärkeren Verzicht an Beschäftigungswachstum (Bossler & Popp 2023, insb. Kap. 7). Diesen Zielkonflikt zwischen kurzfristigen Gewinninteressen und langfristiger Fachkräftesicherung aufzulösen, ist vermutlich eine der zentralen Herausforderung der Arbeitgeberberatung.

Vor diesem Hintergrund gibt es aktuell eine prominent geführte Diskussion unter Ökonomen, ob höhere Löhne angesichts langfristiger Qualifizierungsprozesse

9 Üblich ist eine Kombination aus angebots- und nachfrageseitiger Anpassung.
10 Dies hängt davon ab, wie stark das Fachkräfteangebot auf Lohnsteigerungen reagiert (Elastizität des Arbeitsangebots).

kurzfristig eine Lösung sein können oder es nur zu Mitnahmeeffekten bei den Beschäftigten und Preissteigerungen kommt (Fuest & Jaeger 2023; Fitzenberger 2023). Lohnsteigerungen können zwar dazu führen, dass die Preise für Güter steigen. Allerdings werden dadurch die Arbeitskräfte in die produktivsten Bereiche „gelenkt", weil nur diese höhere Löhne zahlen können (Fuest und Jäger 2023). Bei dauerhaftem Fachkräftemangel ist eine Produktion nur bei ausreichender Produktivität langfristig profitabel und darum gesichert. Insofern ist der Fachkräftemangel auch ein „Warnsignal" für Betriebe, ihr Geschäftsmodell ganz grundsätzlich zu überdenken, also die Organisation des gesamten Produktionsprozesses.

5.2 Langfristige Anpassungen: Kapitalstock und Standort

Diese grundsätzlichen Überlegungen umfassen auch die Entscheidung über den Einsatz von (Sach-)Kapital und damit auch über geeignete Betriebsstandorte (Barnow et al. 2013). Entscheiden sich die Betriebe, in arbeitssparende Technologie zu investieren, um die Produktivität zu erhöhen, kann der Fachkräftemangel gesamtwirtschaftlich positive Folgen haben (Arnold et al. 2017). Beispielsweise können im Pflegebereich mehr Tätigkeiten von Hilfskräften übernommen werden, wenn diese in kritischen Fällen dank telematischer Hilfsmittel auf das Know-how von Fachkräften zurückgreifen können. Bei ähnlicher Betreuungsleistung würden somit weniger Fachkräfte benötigt. Eine weitere Möglichkeit ist die Verlagerung der Produktion in Regionen ohne Mangel. Während dies bei handelbaren Gütern eine Lösung sein kann, ist diese Anpassung insbesondere bei Dienstleistungen wie Gesundheit und Erziehung verwehrt.

5.3 Aktive Ansprache von Potenzialgruppen

Handelt es sich um einen qualifikatorischen Arbeitsmarkt, der lange Qualifikationsdauern aufweist,[11] reichen höhere Löhne und bessere Arbeitsbedingungen alleine nicht aus, um das Fachkräfteangebot kurzfristig zu erhöhen. Hier ist metaphorisch gesprochen die Decke (Arbeitskräfteangebot) einfach zu kurz (für die Arbeitsnachfrage). Zieht jetzt ein Betrieb an „der kurzen Decke" in seine Richtung, indem er seine Stellen attraktiver macht, hilft das dem einzelnen Betrieb, ändert aber nichts an der Tatsache, dass „die Decke zu kurz ist". Eine Attraktivitätssteigerung der zu besetzenden Stelle ist hier also eine notwendige, aber keine hinreichende Strategie.

In diesem Fall können Betriebe versuchen, auf anderem Wege das Fachkräfteangebot zu erhöhen, damit die Überschussnachfrage zurückgeht. Eine wichtige Möglichkeit ist es, bislang ungenutzte Arbeitskräftepotenziale zu erschließen (Hellwanger et al. 2022), also Menschen anzusprechen, die bislang gar nicht ihre Arbeit auf dem spezifischen räumlich, qualifikatorisch definierten Arbeitsmarkt anbieten (wollten). Potenzialgruppen umfassen vor allem folgende Gruppen (Hellwanger et al. 2022):

- Schulabbrecher und -abbrecherinnen und Studienabbrecher und -abbrecherinnen sowie sog. NEETs (Junge Menschen, die weder in Beschäftigung noch in Ausbildung sind)
- Migranten und Personen mit Migrationshintergrund

11 Das Arbeitsangebot wäre in diesem Fall „unelastisch".

- Frauen (insbesondere Mütter und mit Migrationshintergrund) und Teilzeitarbeitskräfte (Mini-Jobs)
- Ältere (ggf. auch im Rentenalter)
- Niedrig Qualifizierte, auch im eigenen Betrieb (Kompromiss bei Qualifikation)
- Fachkräfte aus dem Ausland (EU und Drittstaaten)
- Fachkräfte, die aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels perspektivisch ihre Arbeit verlieren werden (z. B. Automobilzulieferer)

Die Beschäftigung von Potenzialgruppen bedeutet häufig, dass die Betriebe Kompromisse bei den Qualifikationen eingehen müssen, wofür die Bereitschaft bei Kleinbetrieben bislang stärker ausgeprägt war (Arnold et al. 2017). Um die Potenzialgruppen zu erreichen, müssen die Betriebe hier nicht nur Werbung für die ausgeschriebene Arbeitsstelle selbst machen, sondern das gesamte qualifikatorische bzw. berufliche Feld bei den Potenzialgruppen (mit)bewerben. Es reicht nicht, Fachkräfte besser abzuholen, sondern die Betriebe müssen aktiv auf Menschen zugehen und diese zunächst von der Idee begeistern, dass diese sich zu den gesuchten Fachkräften weiter entwickeln können. In der Ansprache und beruflichen Orientierung von Potenzialgruppen eröffnet sich ein wichtiges Aufgabenfeld an der Schnittstelle zwischen Arbeitgeberberatung und Berufsberatung. Die aufgrund des demografischen Wandels sinkenden Berufsanfängerzahlen könnten genutzt werden, die Berufsberatung verstärkt auf die Potenzialgruppen auszurichten.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Fachkräftemangel verändert grundsätzlich die Voraussetzungen dauerhaft erfolgreicher Arbeitgeberarbeit und somit auch für deren Berater und Beraterinnen. Ein Arbeitgeber oder eine Arbeitgeberin ist auf einem qualifikatorischen Arbeitsmarkt mit Fachkräftemangel dann umso erfolgreicher, je mehr das Handeln darauf ausgerichtet ist, zusätzliche Fachkräfte für den betroffenen Arbeitsmarkt zu gewinnen und sich nicht darauf zu beschränken, Fachkräfte von der Konkurrenz abzuwerben. Dies gilt für öffentliche Arbeitgeberberatungen wie beispielsweise durch den AG-S noch einmal stärker, da diese stärker noch als private Beratungen die Mangellage insgesamt im Blick haben und nicht nur die ihrer Kundinnen und Kunden. Insofern erfordert Fachkräftemangel von öffentlichen Arbeitgeberberatungen wie dem AG-S ganz besonders eine neue Schwerpunktsetzung ihrer Arbeit. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass alleine eine bessere Vermittlung und mehr Transparenz auf dem Arbeitsmarkt bei Fachkräftemangel nicht weiterhelfen, da es bei einer Überschussnachfrage nicht ausreichend Fachkräfte gibt, um die Arbeitsnachfrage zu decken. Im Kern geht es darum, das Fachkräfteangebot in den betroffenen beruflichen Arbeitsmärkten zu erhöhen. Zentrale Akteure sind hier die Firmen, die spezifische Beratungsbedarfe zur Rekrutierung bei Fachkräftemangel haben.

Die Beratung lässt sich dabei in folgende Schritte bzw. Etappen von der Analyse zur Umsetzung untergliedern:

- Liegt bei der ausgeschriebenen Stelle ein Fachkräftemangel im Sinne einer Überschussnachfrage vor? Hierbei ist zu berücksichtigen, ob die gesuchte Tätigkeit alternativ auch von Berufen ausgeführt werden kann, die nicht von einem Mangel betroffen sind. Weiterhin ist zu prüfen, wie lange es dauert, die nötigen Qualifikationen zu erwerben. Hier können die Beratungen mit ihrem überbetrieblichen Wissen über die Arbeitsmarktlage punkten. Diese Analysen sind nicht nur eine Voraussetzung, um die notwendige Sensibilität und Offenheit für die vielfältigen betrieblichen Möglichkeiten zu schaffen, sondern auch notwendig, um die häufig nur langfristig wirksamen Möglichkeiten gemeinsam besprechen, bewerten und begleiten zu können.
- Im nächsten Schritt ist zu klären, ob eine Lohn- und Attraktivitätssteigerung alleine ausreichend ist, um den Mangel zu beheben, oder ob ergänzend auch neue Zielgruppen angesprochen werden müssen, was häufig auch Kompromisse bei der Qualität der Kandidaten und Kandidatinnen erfordert. Im Kern geht es darum, nicht nur das Stellenangebot attraktiver zu machen, sondern andere Potenzialgruppen anzusprechen, um das Fachkräfteangebot zu erhöhen. Dies bedeutet, dass nicht nur die im eigenen Betrieb zu besetzende Stelle, sondern das gesamte berufliche Feld mit beworben wird. Die Arbeitgeberberatung durch den AG-S könnte hier einen Mehrwert liefern, indem sie ihre Kontakte zu den zentralen Potenzialgruppen – ggf. auch über eine Verweisberatung – ausbaut und nicht nur die bereits Arbeitssuchenden vermittelt. Die berufliche Orientierung der Potenzialgruppen ist hier ein weiteres zentrales Handlungsfeld.
- Schließlich müssen auch langfristige Alternativen wie arbeitssparende Technologien, Produktionsverfahren sowie Standortfragen erwogen werden.

Die Beratung von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), die stärker von Fachkräftemangel betroffen sind als Großbetriebe, haben als Beratungskunden und -kundinnen gegenüber den Großen einen wichtigen Vorteil. Die Ansprechpersonen für die Arbeitgeberberatung sind in KMU häufig Eigentümerinnen und Eigentümer mit umfassenderen Entscheidungskompetenzen. Mit KMU lassen sich besser die langfristigen Möglichkeiten wie Investitionen in arbeitssparende Technologie oder innovative Geschäftsmodelle besprechen als mit angestellten Managern und Managerinnen aus großen Unternehmen, die ausschließlich für Personalfragen zuständig sind. Weiterhin haben KMUs im Gegensatz zu Manager-geführten Unternehmen häufiger eine längerfristige Managementstrategie für den Betrieb, sodass dort die Chance besteht, der langfristigen Fachkräftesicherung ein höheres Gewicht gegenüber kurzfristigen Gewinninteressen einzuräumen. Insofern besteht hier ein Ansatzpunkt für die Arbeitgeberberatung, langfristige Lösungen für den Fachkräftemangel zum Erfolg zu führen.

Literatur

Arnold, D., Hillerich-Sigg, A. & Nolte, A. (2017). *Fachkräftemangel: Reaktionen der Betriebe sowie Auswirkungen auf Investitionsentscheidungen und Wachstum*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: Abschlussbericht. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte, Mannheim.

Bargain, O. & Peichl, A. (2016). Own-wage labor supply elasticities: variation across time and estimation methods. *IZA Journal of Labor Economics*, 5(1), S. 1–31. doi:10.1186/s40172-016-0050-z

Barnow, B. S., Schede, J. & Trutko, J. W. (2013). Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures. In: Upjohn Institute for Employment Research (Hg.), *Occupational Labour Shortages,* S. 1–34, Kalamazoo, Michigan. doi:10.17848/9780880994132.

Bonin, H. (2020). Fachkräftemangel in der Gesamtperspektive. In: K. Jacobs, A. Kuhlmey, S. Greß, J. Klauber & A. Schwinger (Hg.), *Pflege-Report 2019: Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher?* S. 61-69, Berlin: Springer. Doi:10.1007/978-3-662-58935-9_4.

Bossler, M. & Popp, M. (2023). Labor Demand on a Tight Leash. *LASER Discussion Paper*, 143, Nürnberg.

Boswell, C., Stiller, S. & Straubhaar, T. (2004). *Forecasting labour and skills shortages: how can projections better inform labour migration policies?* Europäische Kommission, DG Beschäftigung und Soziales, Brüssel.

Bundesagentur für Arbeit Statistik (2020). *Methodenbericht: Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung*, Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit Statistik (2022). *Fachkräfteengpassanalysen 2022,* Nürnberg.

Dustmann, C., Frattini, T. & Preston, I. (2010). *Can immigration constitute a sensible solution to sub-national and regional labour shortages?*. Report for the Migration Advisory Committee, London.

Ehrenberg, R. & Smith, R. (2018). *Modern Labor Economics* (13. Auflage), London: Routledge. doi: 10.4324/9781315101798.

Fitzenberger, B. (2023). Fach- und Arbeitskräftemangel … und es gibt ihn doch! In: *IAB-Forum*. Nürnberg.

Fuest, C. & Jäger, S. (2023). Können höhere Löhne zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen? *Wirtschaftsdienst*, 103(4), S. 253–258. doi: 10.2478/wd-2023-0079.

Hellwagner, T., Söhnlein, D., Wanger, S. & Weber, E. (2022). Wie sich eine demografisch bedingte Schrumpfung des Arbeitsmarkts noch abwenden lässt. In: *IAB-Forum*.

Klinger, S., & Weber, E. (2020). GDP-employment decoupling in Germany. Structural Change and Economic Dynamics, 52, S. 82–98. doi: 10.1016/j.strueco.2019.10.003.

Kubis, A. (2022). Parität zwischen Vakanzen und Arbeitslosen am deutschen Arbeitsmarkt fast erreicht. *Wirtschaftsdienst*, 102(9), S. 680–682. doi:10.1007/s10273-022-3280-7.

Unterabschnitt B:
Personalgewinnung und -bindung

Personalökonomik und Mitarbeiterbindung – Mitarbeitende durch Anreize an Unternehmen binden

Christian Göbel

Kernbotschaften

- Aus Perspektive der Arbeitgeber ist eine hohe Mitarbeiterbindung besonders erstrebenswert, wenn es schwierig und kostspielig ist, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu rekrutieren, auszubilden und einzuarbeiten.
- Investieren Arbeitgeber oder Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in die langfristige Arbeitsbeziehung, so steigt die erwartete Mitarbeiterbindung.
- Es gibt wirkungsvolle Instrumente zur Steigerung der Mitarbeiterbindung: Effizienzlöhne, verzögerte Entlohnung und Investitionen in spezifisches Humankapital schaffen aus Sicht der Beschäftigten Anreize, langfristig in einem Unternehmen zu verbleiben.
- Die relative Attraktivität von Arbeitgebern, Anreize und das Vertrauen in den Arbeitgeber sind aus personalökonomischer Sicht für eine lange Mitarbeiterbindung besonders bedeutsam.

1 Einleitung

Um den Bedarf an Fachkräften zu sichern, können Arbeitgeber unter anderem den Verbleib vorhandener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Unternehmen fördern. Hierfür sollten Arbeitgeber unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen. Der folgende Artikel stellt grundlegende personalökonomische Überlegungen und Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung vor und geht auf deren Gelingensfaktoren ein.

Eine hohe Mitarbeiterbindung bedeutet im Folgenden einen langen Verbleib der Arbeitskräfte im gleichen Unternehmen. Das heißt, die Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen nicht vorzeitig auf eigenen Wunsch, beispielsweise, indem sie kündigen, zu einem anderen Unternehmen wechseln, befristete Arbeitsverträge nicht verlängern oder auch weil sie sich vorzeitig zu Ruhe setzen.

Der demografische Wandel verstärkt in den kommenden Jahren voraussichtlich Probleme, die aus ungedecktem Arbeitskräfte- und Fachkräftebedarf entstehen (Fuchs et al. 2017 und 2021). Bereits heute ist es für Unternehmen, abhängig vom Wirtschaftszweig und Region, schwierig, die benötigten Arbeitskräfte zu rekrutieren (Bossler & Popp 2023). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Mitarbeiterbindung an Bedeutung,

da auch diese zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs von Unternehmen beiträgt. Eine hohe Mitarbeiterbindung fördert darüber hinaus die Sicherung von betrieblichem und fachlichem Wissen und Know-how. Die mit hoher Mitarbeiterbindung einhergehenden, stabilen Arbeitsbeziehungen können somit die Produktivität von Unternehmen steigern. Arbeitgeber sollten deshalb unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen.

Aus betrieblicher Perspektive gibt es zwei Wege zur Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs: erstens, die Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und zweitens die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das eigene Unternehmen. Die Mitarbeiterbindung rückt vor allem dann in den Fokus, wenn die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden hoch sind oder wenn Arbeitgeber die ausscheidenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mangels geeigneter Arbeitskräfteangebote nicht oder zumindest nicht schnell ersetzen können.

Die personalökonomische Herangehensweise in diesem Artikel dient dem Verständnis zugrundeliegender Wirkmechanismen. Die Personalökonomik lenkt hierbei den Blick auf wichtige Kriterien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung: Alle vorgestellten Strategien steigern den erwarteten Nutzen[1] der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn diese im Unternehmen verbleiben.

Zwar legt die Darstellung einen Schwerpunkt auf die Ausgestaltung der Entlohnung und die Frage, wie Arbeitgeber finanzielle Anreize zum Verbleib im Unternehmen setzen können, die zugrundeliegenden Prinzipien lassen sich jedoch auch auf nicht-monetäre Aspekte einer Beschäftigung anwenden. Somit liefert der Artikel grundsätzliche Einsichten für die Förderung langfristiger Arbeitsbeziehungen, die für die Praxis von besonderer Relevanz sind.

Im folgenden Abschnitt treffen wir zunächst elementare Vorüberlegungen. Darauf aufbauend stellen wir die zentralen Ideen und Gelingensfaktoren von Effizienzlohnmodellen vor. Im Anschluss zeigen wir, wie sogenannte verzögerte Lohnzahlungen bzw. Senioritätsentlohnung zur Mitarbeiterbindung beitragen. Schließlich beleuchten wir die Investitionen in spezifisches Humankapital und deren Rolle für die Mitarbeiterbindung und fassen wichtige Einsichten und Implikationen für die Arbeitgeberberatung zusammen.

2 Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen

Warum entscheiden sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen für ein Unternehmen – und unter welchen Voraussetzungen bleiben Mitarbeitende in einem bestimmten Unternehmen? Um Grundlagen zum Verständnis der Mitarbeiterbindung zu schaffen, fasst dieser Abschnitt zunächst entscheidungstheoretische Ergebnisse zur Unternehmenswahl aus der Perspektive der Arbeitskräfte zusammen.

1 Mit erwartetem Nutzen ist hier der Vorteil gemeint, den man voraussichtlich aus der Mitarbeit in einem Unternehmen bezieht.

Hierfür nehmen wir an, dass Arbeitskräfte rational handeln. Das heißt, dass sie sich unter den vorhandenen Optionen für die beste entscheiden – und zwar unter Berücksichtigung der ihnen vorliegenden Informationen und Unsicherheiten. Mit anderen Worten, unter den infrage kommenden Unternehmen entscheiden sich Arbeitskräfte für die aus ihrer Sicht beste Option.

Um die Bedeutung „rationaler" Entscheidungen für die Mitarbeiterbindung einordnen zu können, betrachten wir zunächst, ganz allgemein, die **Entscheidung** von Bewerbern und Bewerberinnen **für ein bestimmtes Unternehmen**. Anschließend gehen wir auf die **Entscheidung** von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen **für den Verbleib in einem Unternehmen** ein. Für beide Entscheidungssituationen formulieren wir zunächst die Entscheidungsregel rational handelnder Personen, dann gehen wir jeweils auf Aspekte ein, welche für die individuelle Entscheidung bedeutsam sein können.

Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen:

Entscheidungsregel: Bewerber und Bewerberinnen entscheiden sich, unter den möglichen Optionen, für das Unternehmen, das den höchsten erwarteten Nutzen verspricht.

In den „erwarteten Nutzen" gehen viele unterschiedliche Entscheidungsfaktoren ein. Neben der Lohnhöhe und der Kündigungswahrscheinlichkeit vor allem auch die Erwartungen mit Blick auf die Zukunft. Weitere wichtige Aspekte betreffen beispielsweise die konkreten Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima oder die Vereinbarkeit der Stelle mit privaten und beruflichen Vorstellungen und Zielen. Viele der Faktoren, welche die Entscheidung für ein Unternehmen beeinflussen, werden von den Unternehmen selbst gestaltet.[2] Die Gewichtung der unterschiedlichen Aspekte für die Entscheidung hängt hierbei von den persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen einzelner Bewerber und Bewerberinnen ab.

Entscheidung für den Verbleib in einem Unternehmen:

Entscheidungsregel: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbleiben in einem Unternehmen, solange es keine im Erwartungswert bessere, alternative Optionen (engl.: outside option) gibt.

Diese Entscheidungsregel ist eng mit der oben genannten „Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen" verwandt. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass nun die Perspektive von Mitarbeitenden im Unternehmen betrachtet wird. Deshalb gewinnen nun Faktoren an Bedeutung, die für den Verbleib im Unternehmen besonders relevant sind. Rationale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden alle Aspekte und Optionen abwägen, einschließlich der Risiken und Unsicherheiten, mit denen ein Abgang aus dem Unternehmen verbunden ist. Dem aktuellen Arbeitgeber kann hierbei zugutekommen, dass die Unsicherheiten beim Verbleib im Unternehmen meist

2 Es gibt zahlreiche weitere Entscheidungsfaktoren, die eine Rolle spielen können, beispielsweise die Unternehmens- und Führungskultur, die Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitszeiten, dem Arbeitsort. Auch Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten können Entscheidungsfaktoren sein oder auch die mit einem Unternehmen verbundene gesellschaftliche Anerkennung.

deutlich geringer sind als bei einem Abgang. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Mitarbeitende bereits seit längerem im Unternehmen beschäftigt sind. Die Qualität persönlicher Beziehungen zu anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Vorgesetzten und das konkrete Arbeitsumfeld und Arbeitsklima ist häufig nur für das aktuelle Unternehmen bekannt. Verlassen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Unternehmen, ist dies für sie in der Regel mit deutlich höherer Unsicherheit verbunden.

Neben einem Wechsel des Arbeitgebers gibt es noch eine Reihe weiterer Gründe, die zum Abgang aus dem Unternehmen führen können: Erwerbsunterbrechungen zu Bildungszwecken, Eltern- und Familienzeiten, krankheitsbedingtes Ausscheiden oder auch Früh- und Altersrente. Auch hier gelten die oben genannten Entscheidungsregeln. Der Verbleib beim oder die Rückkehr zum Arbeitgeber wird entscheidend vom erwarteten Nutzen und der relativen Attraktivität des Unternehmens beeinflusst.

Für Arbeitgeber lassen sich aus diesen Überlegungen mögliche Handlungsoptionen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung ableiten. Diese zielen im Wesentlichen darauf ab, die relative Attraktivität der aktuellen Stelle im Vergleich zu alternativen Optionen zu steigern. Unter Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen und der persönlichen Situation und Präferenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steht Unternehmen hierfür grundsätzlich ein breites Spektrum an monetärer und/oder nicht-monetärer Instrumente bzw. Strategien zur Verfügung.[3]

Im Folgenden beleuchten wir drei unterschiedliche Instrumente genauer, welche die Mitarbeiterbindung langfristig steigern können. Zum besseren Verständnis stellen wir jeweils die zentralen Ideen vor und diskutieren Gelingensfaktoren, aber auch mögliche Einschränkungen für die praktische Anwendung aus Sicht der Arbeitgeber.

3 Effizienzlöhne

Die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne führt zu einer gesteigerten relativen Attraktivität des Arbeitgebers. Hohe Löhne führen jedoch zunächst zu hohen Personalkosten, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen am Absatzmarkt senkt. Die Theorie der Effizienzlöhne bietet Einsichten zu Voraussetzungen, unter denen überdurchschnittliche Lohnzahlungen trotz höherer Kosten zu einer Steigerung der Mitarbeiterbindung und der Gewinne führen kann (Carmichael 1990; Weiss 2014).

Von Effizienzlöhnen spricht man, wenn die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne, trotz höherer Lohnkosten, zu einer Gewinnsteigerung beim Arbeitgeber führt. Wenn dies der Fall ist, dann lohnt sich die Zahlung von Effizienzlöhnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Damit Lohnsteigerungen profitabel sind, muss die Produktivität der Mitarbeitenden stärker steigen als deren Lohnkosten.

Für ein besseres Verständnis zur Wirkungsweise von Effizienzlöhnen sollten wir klären, auf welchem Wege überdurchschnittliche Löhne die Produktivität der Mitarbei-

3 Neben den oben genannten Gestaltungsspielräumen können Unternehmen z. B. auch Maßnahmen für spezifische Zielgruppen einsetzen. Beispielsweise nutzen einige Unternehmen alternsgerechte Arbeitssysteme, um ihre alternde Belegschaft möglichst lange und produktiv im Unternehmen zu halten (Boockmann et al. 2018).

ter und Mitarbeiterinnen steigern können. Die Literatur (Borjas 2020) bietet hierfür mehrere Erklärungsansätze an:

1. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen strengen sich bei Effizienzlöhnen besonders an, um zu vermeiden, dass ihnen gekündigt wird.
2. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen die gute Bezahlung und verhalten sich dem Arbeitgeber gegenüber besonders loyal und arbeitsam (engl.: gift-exchange).
3. Aufgrund der hohen Löhne erhalten Arbeitgeber mehr und bessere Bewerbungen auf offene Stellen.
4. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlassen das Unternehmen seltener auf eigenen Wunsch.

Vor allem der letztgenannte Punkt betrifft direkt die Mitarbeiterbindung: Aufgrund der überdurchschnittlichen Effizienzlöhne steigt der erwartete Einkommensverlust im Falle des Ausscheidens aus einem Unternehmen. Der Grund hierfür ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen außerhalb des Unternehmens den vergleichsweise hohen Lohn verlieren und nur noch eine durchschnittliche Entlohnung erwarten können (Shapiro & Stiglitz 1984).

Sollte man Arbeitgebern aufgrund der Effizienzlohntheorie immer dazu raten, die Mitarbeiterbindung mithilfe von höheren Löhnen zu steigern? Nicht unbedingt. Zwar liefern die genannten Wirkmechanismen Argumente, warum es für ein Unternehmen lohnend sein kann, die Löhne zu steigern, die erwünschte Wirkung tritt aber nur ein, wenn die oben genannten Erklärungsansätze tatsächlich zum Tragen kommen. Letztere beruhen alle darauf, dass nur wenige Unternehmen hohe Löhne zahlen. Das folgende Gegenbeispiel veranschaulicht dies: Nehmen wir an, dass viele Bauunternehmen gleichzeitig die Löhne von Maurern und Maurerinnen um 15 % steigern, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Da die Maurer und Maurerinnen den höheren Lohn hier auch bei vielen anderen Bauunternehmen erhalten können, steigt die relative Attraktivität des aktuellen Arbeitgebers kaum und die erwünschte Steigerung der Mitarbeiterbindung bleibt aus.[4]

Ein Kritikpunkt an der Effizienzlohntheorie setzt an den zugrundeliegenden Marktmechanismen selbst an. Die vermeintliche Attraktivität von Arbeitgebern mit Effizienzlöhnen könnte durch die im Gegenzug anstrengenderen Arbeitsbedingungen neutralisiert werden. Dies wäre der Fall, wenn viele Arbeitskräfte im Unternehmen mit überdurchschnittlichem (Effizienz-)Lohn arbeiten möchten. Dann wäre es durchaus vorstellbar, dass interessierte Bewerber und Bewerberinnen auch bereit sind, dem Unternehmen Zugeständnisse bei den Arbeitsbedingungen zu machen, um die begehrten Stellen zu ergattern. Träfe dies zu, dann entfiele jedoch eines der Hauptargumente für Effizienzlöhne, weil sie im Ergebnis nicht zu einer höheren Attraktivität des Arbeitgebers führen. Letztendlich, so die Kritik, erhielten Arbeitskräfte in Unterneh-

4 Ein geringer Effekt auf die Mitarbeiterbindung könnte trotzdem eintreten, da es nun attraktiver ist, als Maurer oder Maurerin zu arbeiten und deshalb weniger Maurer und Maurerinnen in andere Branchen oder Tätigkeiten abwandern.

men mit Effizienzlöhnen lediglich eine bessere Bezahlung für schlechtere Arbeitsbedingungen.

Trotz der genannten Einwände finden wir in der Literatur Evidenz für den Einsatz von Effizienzlohnstrategien (Huang et al 1998; Chen & Edin 2002). Abhängig vom Unternehmen, dem Wirtschaftszweig und dem jeweiligen Arbeitsmarkt, kann die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne eine profitable Strategie sein. Hohe Löhne steigern, unter den genannten Voraussetzungen, die relative Attraktivität eines Arbeitgebers und fördern die Mitarbeiterbindung.

4 Verzögerte Lohnzahlungen und Senioritätsentlohnung

Die Verzögerung von Lohnzahlungen (engl. deferred payment) in Rahmen eines Arbeitsverhältnisses schafft Anreize für den Verbleib im Unternehmen. Im Rahmen ihrer Personalpolitik haben Arbeitgeber unterschiedliche Möglichkeiten, verzögerte Lohnzahlungen umzusetzen. Im Folgenden veranschaulichen wir die Wirkung verzögerter Lohnzahlungen auf die Mitarbeiterbindung am Beispiel der sogenannten Senioritätsentlohnung (Lazear 1979; Zwick 2012).

Wenn Arbeitgeber zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses unterdurchschnittliche Löhne zahlen und gegen Ende eines Beschäftigungsverhältnisses überdurchschnittliche Löhne, so bezeichnet man dies als Senioritätsentlohnung. In einem Wettbewerbsmarkt ohne Senioritätsentlohnung orientiert sich die Lohnhöhe normalerweise an der Entwicklung der Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Mit Senioritätsentlohnung hingegen erfolgt die Lohnzahlung, bei insgesamt gleichen Lohnkosten, verzögert. D. h., zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses werden vergleichsweise niedrige Löhne gezahlt, während gegen Ende des Beschäftigungsverhältnisses vergleichsweise hohe Löhne gezahlt werden.

Aus der Perspektive der Beschäftigten wird deutlich, weshalb Senioritätsentlohnung zu einer Steigerung der Mitarbeiterbindung führen sollte. Die vergleichsweise hohen Löhne am Ende des Beschäftigungsverhältnisses erhalten Mitarbeitende nur, wenn sie im gleichen Unternehmen verbleiben. Somit entsteht ein finanzieller Anreiz, beim gleichen Arbeitgeber zu bleiben, um im späteren Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses hohe Löhne zu erzielen.

Senioritätsentlohnung setzt jedoch voraus, dass sich Bewerber und Bewerberinnen zunächst auf die niedrigen Löhne zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses einlassen. Der Verlauf der Entlohnung ähnelt hier im Grunde einer Wette darauf, dass man langfristig im Unternehmen bleibt, und der Arbeitgeber in Zukunft die vereinbarten höheren Löhne zahlt, der „Wetteinsatz" besteht hier im Lohnabschlag zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses.

Aus Sicht der Mitarbeitenden ist Senioritätsentlohnung mit besonderen Risiken behaftet. Beispielsweise könnte das Unternehmen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorzeitig kündigen, was dazu führen würde, dass die verzögerte Lohnzahlung nicht oder nur teilweise erfolgt. Möglicherweise besteht auch die Gefahr, dass das Un-

ternehmen in Zukunft in finanzielle Schwierigkeiten gerät, Konkurs anmeldet oder die Senioritätsentlohnung nach einigen Jahren abschafft. Auch Frühverrentung im Rahmen eines Sozialplans könnte dazu führen, dass die Vereinbarung hoher Senioritätsentlohnung vonseiten des Unternehmens nicht eingehalten wird.

Soll eine Senioritätsentlohnung eingesetzt werden, so setzt dies voraus, dass mögliche Arbeitskräfte dem Unternehmen auch auf lange Sicht vertrauen bzw. vertrauen können (Huck et al. 2011). Unternehmen sollten in diesem Fall auch Maßnahmen treffen, welche die langfristige Umsetzung der Senioritätsentlohnung glaubhaft machen und Regeln implementieren, die a) Mitarbeitende vor vorzeitiger Kündigung oder vorzeitigem Beschäftigungsverlust schützen und b) die Auszahlung hoher Löhne im späteren Beschäftigungsverlauf garantieren. Die Ausgestaltung des Arbeitsvertrags, aber auch die Zusammenarbeit mit Betriebs- und Personalräten und auch die Umsetzung von Senioritätsentlohnung in Tarifvereinbarungen können hier das Vertrauen ins Unternehmen erhöhen.

Der Einsatz von Senioritätsentlohnung wirkt auch auf die (Selbst-)Selektion der Arbeitskräfte, die in einem Unternehmen arbeiten möchten. Der vergleichsweise niedrige Einstiegslohn in Kombination mit hohen Löhnen nach längerer Beschäftigung ist nur für Arbeitskräfte interessant, die langfristig im Unternehmen verbleiben möchten.

Neben der Senioritätsentlohnung gibt es noch weitere Varianten verzögerter Lohnzahlungen, die ebenfalls eingesetzt werden können, um einen finanziellen Anreiz zum Verbleib im Unternehmen zu schaffen. Denkbar sind beispielsweise Sonderzahlungen zu Dienstjubiläen oder Projektabschlüssen; oder auch betriebliche Spar- oder Rentenpläne, deren Auszahlungen an den Mindestverbleib im Unternehmen gebunden sind.

5 Investitionen in spezifisches Humankapital

Investitionen in spezifisches Humankapital bieten eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Als spezifisches Humankapital bezeichnet man Wissen und Fähigkeiten, die an ein bestimmtes Unternehmen gebunden sind, d. h. spezifisches Humankapital kann nicht auf andere Unternehmen übertragen werden. Beispiele für spezifisches Humankapital könnten Spezialwissen, Fähigkeiten im Umgang mit spezifischen Maschinen oder Software, Erschließung von unternehmensspezifischen Wissensbereichen sein, aber auch unternehmensspezifisches Wissen zur Organisation, zu Abläufen und Vorgehensweisen im Unternehmen.

Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und/oder Unternehmen Ressourcen aufwenden, um Humankapital zu erwerben, spricht man von Investitionen in Humankapital (Becker 1994). Ressourcen können hier Zeit, Geld, aber auch Anstrengung und Mühe sein, die für den Erwerb von Humankapital aufgebracht werden müssen. Ähnlich wie bei einer Investition am Finanzmarkt werfen auch Investitionen in Humankapital eine Rendite ab – und zwar in Form einer gesteigerten Arbeitsproduktivität,

d. h. der Erwerb von relevantem Wissen und Fähigkeiten steigert die Produktivität der Mitarbeitenden.

Investitionen in spezifisches Humankapital erhöhen die Produktivität der Mitarbeitenden im aktuellen Unternehmen. Aufgrund der resultierenden höheren Produktivität ist es für Unternehmen dann besonders erstrebenswert, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an sich zu binden. Außerdem rechtfertigt die höhere Produktivität der Mitarbeitenden auch eine höhere Entlohnung. Wenn sowohl der Arbeitgeber als auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Investition profitieren, haben beide Seiten ein gesteigertes Interesse an einer längerfristigen Beschäftigung (Hashimoto 1981). Bei einem Beschäftigungsende würde das Unternehmen besonders produktive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren. Zudem müsste das Unternehmen anschließend die Stelle neu besetzen und ggf. wieder in spezifisches Humankapital der neuen Mitarbeitenden investieren. Aber auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden hier etwas verlieren, da diese ihr unternehmensspezifisches Humankapital, per Definition, nicht auf andere Unternehmen übertragen können und deshalb in anderen Unternehmen, unter sonst gleichen Umständen, weniger Lohn erhalten würden.

Möchte man mithilfe von Investitionen in Humankapital die Mitarbeiterbindung erhöhen, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

a) erworbenes Wissen und Fähigkeiten müssen tatsächlich unternehmensspezifischer Natur sein. Andernfalls können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Humankapital auch auf andere Unternehmen übertragen und es gibt kaum Anreize, beim aktuellen Unternehmen zu bleiben.
b) Sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen von der Investition in spezifisches Humankapital profitieren.

In den meisten Fällen müssen sowohl Arbeitgeber (Ressourcen, Arbeitszeit, Geld) als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Zeit, Geld, Mühe) investieren, um Humankapital anzusammeln. Damit sich die Investition für beide Seiten lohnt, ist es wichtig, dass beide Seiten von der Rendite dieser Investition profitieren. Unternehmen profitieren in Form von höherer Produktivität ihrer Mitarbeitenden. Auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten angemessen, z. B. über eine Lohnerhöhung, an den Früchten der Investition beteiligt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl Arbeitgeber als auch die Beschäftigten an einer langen Mitarbeiterbindung interessiert sind.

Ähnlich wie bei Senioritätsentlohnung verzichten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zunächst auf etwas (Zeit, Erholung), um in Zukunft vom Unternehmen eine Gegenleistung, in Form eines höheren Lohns, zu erhalten. Auch bei der Investition in spezifisches Humankapital spielt daher das Vertrauen in die zukünftige Lohnsteigerung vonseiten des Unternehmens eine wichtige Rolle. Wenn Mitarbeitende damit rechnen müssen, dass die spätere Lohnerhöhung ausbleibt, werden sie vermutlich kaum bereit sein, Zeit und Mühe in die Akquise von spezifischem Humankapital zu

investieren. Somit käme es weder zu gewünschten Investitionen in Humankapital noch zur Steigerung der Mitarbeiterbindung.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

In der Arbeitgeberberatung wird die Arbeitskräfte- und Fachkräftesicherung in Zukunft voraussichtlich eine wichtigere Rolle spielen. Neben der Beratung zur Rekrutierung neuer Arbeitskräfte sollte eine umfassende Beratung von Arbeitgebern hierbei auch für die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung sensibilisieren. Arbeitgeber sollten mit Mitarbeiterbindung und den ihr zugrundeliegenden Mechanismen vertraut sein und unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen.

Dieser Artikel fasst deshalb personalökonomische Überlegungen und Ansätze zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung zusammen, die für die Arbeitgeberberatung hilfreich sind. Zunächst wurden, aus Sicht von Arbeitskräften, **elementare Grundlagen** zur Entscheidung von Bewerbern und Bewerberinnen für ein bestimmtes Unternehmen beschrieben. Anschließend wurden zentrale Ideen zum sogenannten **Effizienzlohn** vorgestellt und dessen Gelingensfaktoren beschrieben, mit dem Ziel, ein besseres Verständnis zum Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Mitarbeiterbindung zu entwickeln. **Verzögerte Lohnzahlungen** und Senioritätsentlohnung bilden eine weitere Möglichkeit, eine hohe Mitarbeiterbindung zu fördern. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die mit einem relativ niedrigen Lohn ins Unternehmen einsteigen, müssen jedoch darauf vertrauen können, dass die in Aussicht gestellten hohen Lohnzahlungen im späteren Beschäftigungsverlauf auch gezahlt werden. Abschließend wurde gezeigt, dass Investitionen in **unternehmensspezifisches Humankapital** die Mitarbeiterbindung erhöhen können, wenn deren Rendite angemessen zwischen den Arbeitgebern und den Mitarbeitenden aufgeteilt wird.

Die Arbeitgeberberatung sollte den Blick auf Möglichkeiten und Gelingensfaktoren für eine auf Mitarbeiterbindung ausgelegte Personalpolitik lenken. Die vorgestellten Ideen beruhen dabei letztlich alle auf einer Steigerung der relativen Attraktivität des Verbleibs im aktuellen Unternehmen. Rational handelnde Arbeitskräfte entscheiden sich für die Unternehmen mit dem höchsten erwarteten Nutzen. Sie berücksichtigen hierbei sowohl monetäre Anreize als auch nicht-monetäre Aspekte als Gründe für einen Verbleib im Unternehmen. Die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers hängt hierbei von den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Die Arbeitgeberberatung sollte unterschiedliche Aspekte und Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterbindung aufzeigen. Letztlich entscheiden jedoch die Arbeitgeber unter Berücksichtigung möglicher Kosten, aber auch der betrieblichen Anforderungen und Besonderheiten, ob und welche Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung erfolgversprechend sind.

Sowohl verzögerte Lohnzahlungen als auch Investition in spezifisches Humankapital wirken auf die **Selbst-Selektion** der Bewerber und Bewerberinnen im Rekru-

tierungsprozess, da diese Formen der Personalpolitik vor allem für Bewerber und Bewerberinnen attraktiv sind, die bereit sind, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden.

Für eine hohe Mitarbeiterbindung ist es zudem hilfreich, wenn Bewerber und Bewerberinnen und Beschäftigte auf den Arbeitgeber und seine **langfristige Zuverlässigkeit vertrauen** können. Ein Unternehmen, dessen Personalpolitik durch häufige und ggf. auch widersprüchliche Handlungen gekennzeichnet ist, wird nachvollziehbar von Arbeitskräften nicht als zuverlässiger, langfristiger Arbeitgeber wahrgenommen. Ein auf Langfristigkeit ausgelegtes Instrument, wie die Senioritätsentlohnung, wäre in diesem Fall kaum erfolgversprechend. Aber auch die Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital setzen eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit fairen und zuverlässigen Arbeitgebern voraus.

Aufgrund der Bedeutung von Vertrauen in das zukünftige Verhalten von Unternehmen kann es aus unternehmerischer Sicht auch sinnvoll sein, in die eigene **Reputation**, d. h. den guten Ruf als Arbeitgeber, zu investieren. Selbst wenn es kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Überlegungen widerspricht, es könnte sich langfristig z. B. lohnen, älteren Beschäftigen auch dann eine Beschäftigung und Perspektiven zu bieten, wenn deren Produktivität alters- oder krankheitsbedingt sinken sollte. Auch der Einbezug von langjährigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Rekrutierungsprozess kann die Glaubwürdigkeit bzw. das Vertrauen in ein Unternehmen und seine Personalpolitik stärken.

Für die Mitarbeiterbindung spielt die **Kommunikation** im Unternehmen eine wichtige Rolle. Entlohnungskonzepte wie verzögerte Lohnzahlungen und Senioritätsentlohnung müssen klar, transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden. Andernfalls ist zu befürchten, dass Bewerber und Bewerberinnen und auch die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die genannten Instrumente zur Mitarbeiterbindung nicht verstehen. Eine Wirkung auf die Verbleibswahrscheinlichkeit wäre dann kaum zu erwarten.

Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten an sich binden möchten, sollten ihre Arbeitsplätze und Arbeitsverträge so gestalten, dass ihr Unternehmen **langfristig attraktiv** ist. Hierbei spielt es auch eine Rolle, ob Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Arbeitsanforderungen mit ihren sich wandelnden Bedürfnissen vereinbaren können.

Die Arbeitgeberberatung kann Unternehmen im Bedarfsfall Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterbindung aufzeigen und zu deren Gelingensfaktoren beraten. Ob und welche Strategie zur Steigerung der Mitarbeiterbindung auch betriebswirtschaftlich lohnend ist, hängt von betrieblichen Faktoren ab, aber auch von der Lage und Entwicklung des Arbeitskräfteangebots am lokalen Arbeitsmarkt.[5]

5 Eine Analyse des regionalen Arbeitsmarktes findet sich im Artikel von Brunow in diesem Herausgeberband.

Literatur

Becker, G. S. (1994). *Human Capital* (3rd ed.). University of Chicago Press, Chicago.

Boockmann, B., Fries, J. & Göbel, C. (2018). Specific measures for older employees and late career employment. *The Journal of the Economics of Ageing, 12*(C), S. 159–174.

Borjas, G. J. (2020). *Labor Economics* (8th ed.). Mc Graw Hill Education, New York.

Bossler, M. & Popp, M. (2023). *Arbeitsmarktanspannung aus beruflicher und regionaler Sicht: Die steigende Knappheit an Arbeitskräften bremst das Beschäftigungswachstum*. IAB-Kurzbericht, 12. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Carmichael, H. L. (1990). Efficiency wage models of unemployment-one view. *Economic Inquiry, 28*(2), S. 269–295.

Chen, P. & Edin, P.-A. (2002). Efficiency wages and industry wage differentials: A comparison across methods of pay. *Review of Economics and Statistics, 84*(4), S. 617–631.

Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2017). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung*. IAB-Kurzbericht, 6. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). *Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*. IAB-Kurzbericht, 25. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review, 71*(3), S. 475–482.

Huang, T.-L., Hallam, A., Orazem, P. F. & Paterno, E. M. (1998). Empirical tests of efficiency wage models. *Economica*, 65(257), S. 125–143.

Huck, S., Seltzer, A. J. & Wallace, B. (2011). Deferred compensation in multiperiod labor contracts: An experimental test of Lazear's model. *American Economic Review, 101*(2), S. 819–843.

Lazear, E. P. (1979). Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy, 87*(6), S. 1261–1284.

Shapiro, C. & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review, 74*(3), S. 433–444.

Weiss, A. (2014). *Efficiency wages: Models of unemployment, layoffs, and wage dispersion* (Vol. 1192). Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Zwick, T. (2012). Consequences of seniority wages on the employment structure. *Industrial and Labor Relations Review, 65*(1), S. 108–125.

Rekrutierung von ausländischen Fachkräften aus Drittstaaten

M. Tuan Nguyen

Kernbotschaften

- Aufgrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen starken Rückgangs des Arbeitskräftepotenzials droht der deutschen Volkswirtschaft eine Lücke von bis zu 7,5 Millionen Beschäftigten. Die Erwerbszuwanderung von Fachkräften aus Drittstaaten (Nicht EU-Staaten) könnte zur Bewältigung dieser Herausforderung beitragen.
- Zur Förderung der Fachkräfteeinwanderung aus Drittstaaten wurden strukturelle und praktische Maßnahmen geschaffen und erweitert.
- Die bisherigen Ergebnisse der Bemühungen liegen aber weit hinter den gesteckten Erwartungen zurück.
- Die Arbeitgeberberatung kann durch fachlich fundierte Beratung von Betrieben zur erfolgreichen Rekrutierung ausländischer Fachkräfte beitragen.

1 Einleitung

Im Jahr 2001 stellte die von der damaligen Bundesregierung einberufene, unabhängige Kommission "Zuwanderung" unter der Leitung von Rita Süssmuth fest, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist. Sie betonte auch, dass Deutschland eine gezielte Zuwanderung für den Arbeitsmarkt braucht, um den absehbaren demografischen Wandel gesellschaftlich und wirtschaftlich zu meistern. Bereits damals empfahl das Experten-Gremium den in den 1970er Jahre ausgesetzten Anwerbestopp von Arbeitskräften aus dem Ausland wieder zu lockern und das Recruiting von Arbeitskräften aus dem Ausland sowie deren Integration in die Gesellschaft zu fördern (vgl. Unabhängige Kommission Zuwanderung 2001).

Über 20 Jahre danach befindet sich die deutsche Gesellschaft mitten im demografischen Wandel, der mit einem enormen Fachkräftebedarf einhergeht.

In diesem Beitrag werden verschiedene Aspekte der Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten vorgestellt.

Zuerst werden Begriff, Motive und theoretische Erklärungsansätze der Erwerbsmigration und ihre Chancen im Hinblick auf die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Deutschland aufgezeigt. Es folgt eine Vorstellung von öffentlichen und privaten Beratungs- und Vermittlungsangeboten. Im Anschluss wird die Entwicklung der Arbeitsmigration aus Drittstaaten bewertet sowie ihre Herausforderungen und Lösungsansätze vorgestellt.

2 Erwerbsmigration: Begriff, Motive und theoretische Erklärungsansätze

2.1 Begriffliche Einordnung und Motive für Erwerbsmigration

Nach Oltmer wird Erwerbsmigration als Migration zum Zweck der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit am Zielort bezeichnet. Arbeitsmigranten und -migrantinnen erhoffen sich dadurch eine Erhöhung ihrer Handlungsmacht und eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Teilhabechancen (vgl. Oltmer 2017). Han beschreibt den Migrationsvorgang als einen komplexen Prozess, der in seiner Entstehung sowie von seinem Vorgang her multikausal und multifaktoriell ist. Die initiierenden Migrationsmotive setzen sich häufig aus einer komplexen Sammlung von objektiv von außen wirkenden Faktoren und subjektiv gerechtfertigten Entscheidungen zusammen (vgl. Han 2010). Laut Jäggi ist Erwerbsmigration eine Form von Überlebensstrategie, die zur Verbesserung der eigenen Lebensverhältnisse und auch der der Familienangehörigen dient. Die Motive zur Migrationsentscheidung haben ökomische, soziale, politische und persönliche Hintergründe, die wiederum miteinander in unterschiedlicher Gewichtung verwoben sind. Sie reichen von der puren existenziellen Sicherung des Überlebens über das Verlangen, der Armut zu entkommen, bis zur Intention der Verbesserung des Lebensstandards, die sich durch die Nutzung von Ausbildungs-, Bildungs- und Arbeitschancen ergibt. Durch das Wechseln des Aufenthaltsortes versprechen sich Migrierende größere Handlungsmöglichkeiten im Zielland. Die Entscheidung zur Migration kann in drei Ebenen dargestellt werden. Auf der Mikroebene spielen individuelle und familiäre Voraussetzungen und Überlebensstrategien eine Rolle. Regionale, kulturelle, soziale und wirtschaftliche Strukturen finden sich auf der Mesoebene wieder. Als letztes sind es die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie geltenden Normen und Regeln in einem Land bzw. einer Region, die von Bedeutung sind. Die Migration kann ökonomisch auch als risikobehaftete Investition betrachtet werden, die mit Kosten für die Vorbereitung auf das Zielland (z. B. Spracherwerb, Formalitäten, Transfer), Unsicherheit und Ungewissheit, Trennung vom gewohnten sozialen Umfeld und Opportunitätskosten[1] verbunden ist. Das bedeutet, dass Menschen, die freiwillig migrieren, in der Regel eine Risikoabwägung vorgenommen haben (vgl. Jäggi 2022).

2.2 Theoretischer Erklärungsansatz für Erwerbsmigration

Der klassische Ansatz in der Migrationstheorie ist das Gravitationsmodell mit der Annahme von Push (drücken)- und Pull (anziehen)-Faktoren in den Herkunfts- bzw. Zielregionen. Push-Faktoren sind Lebensbedingungen, die in den Herkunftsländern vorherrschen und die Menschen „herausdrücken“, wie etwa ein Mangel an Arbeitsplätzen, Bildungschancen sowie Bildungsmöglichkeiten und ausreichender Gesundheitsversorgung. Andersrum können die Zielländer und Zielregionen diese positiv bewer-

1 Opportunitätskosten: die Kosten für den entgangenen Nutzen oder Ertrag, der sich bei einem anderen Einsatz eines Gutes oder eines Produktionsfaktors als der tatsächlich gewählten Verwendung ergeben hätte.

teten Lebensbedingungen vorweisen, die dann als Pull-Faktoren die Migranten und Migrantinnen anziehen. Grundvoraussetzung für dieses Modell ist, dass Menschen anhand eines rationalen Abwägungsprozesses die Vor- und Nachteile sowohl des Bleibens im Herkunftsland als auch des Lebens im Zielland in ihre Entscheidung einbeziehen. Dominant für eine Migrationsentscheidung sind vor allem Push-Faktoren, Pull-Faktoren spielen insbesondere bei der Wahl der Zielländer eine Rolle. Migrationsbewegungen sind Wechselbeziehungen, die für alle Beteiligten Kosten verursachen. Bedingungen, die die Aufwendung für die Migrierenden hochtreiben (z. B. Heimweh, Heimatverbundenheit), haben eine hemmende Wirkung auf die Bereitschaft zur Migration. Das hohe Lohngefälle zwischen Auswander- und Einwanderungsländern erzeugt einen Druck- bzw. Anziehungseffekt für die Migrierenden (vgl. Han 2010).

3 Szenarien zum künftigen Arbeitskräftepotenzial in Deutschland

Deutschlands Bevölkerungsumfang und -struktur befindet sich im Wandel. Die Prognosen besagen, dass es zu einer Verschiebung des demografischen Rahmens kommt und die Bevölkerung im Durchschnitt älter und ihre Anzahl zurückgehen wird, weil die Geburtenrate seit Jahrzehnten stetig sinkt. Die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1970 (Babyboom-Generation) erreichen in den nächsten beiden Dekaden das Rentenalter und scheiden aus dem Erwerbsleben aus (vgl. Statistisches Bundesamt – Destatis o. D.).

Klinger und Fuchs haben anhand einer Simulation für die Erwerbstätigkeit von Frauen und Älteren sowie qualifizierten Zugwanderten verschiedene Szenarien errechnet. Ausgangslage der Berechnung stellt eine Bevölkerungsgröße von 83 Millionen Menschen im Jahr 2018 dar, wovon 47,3 Millionen potenzielle Erwerbspersonen 57 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachte. Ohne eine gesteuerte Zuwanderung käme es zu einer Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2035 um 7,5 Millionen Menschen (16 Prozent). Bei einer künftigen gesteuerten Zuwanderung von 200.000 Menschen pro Jahr wäre ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials bis 2035 um 2,9 Millionen Menschen (6 Prozent) zu erwarten. Das optimistische Szenario sieht eine Zuwanderung von 400.000 Personen jährlich und eine Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials bis 2035 um 700.00 Menschen (1,5 Prozent) vor. Die gesteuerte Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland ist ein hilfreiches Instrument, um den Rückgang des Arbeitskräftepotenzials zu lindern, kann diesen jedoch nicht gänzlich aufhalten oder umkehren (vgl. Klinger & Fuchs 2020).

Nach Fitzenberger muss vor allem die qualifizierte Zuwanderung aus Drittstaaten (Nicht EU-Staaten) erleichtert und gefördert werden. Weder die Steigerung der inländischen Erwerbsbeteiligung (Frauen und Ältere) noch die Erwerbspotenziale in Deutschland lebender Geflüchteter reichen aus, um den künftigen Arbeitskräftebedarf zu decken. In Bezug auf die Zuwanderung aus EU-Staaten wird diese auch an ihre Grenzen stoßen, weil dort ebenfalls eine rapide Überalterung der Erwerbsbevölkerung

stattfindet. Außerdem sinkt mit dem steigenden Wohlstand dort zugleich auch der Migrationsdruck aus diesen Ländern in Richtung Deutschland (vgl. Fitzenberger 2023).

Um die Einwanderung von ausländischen Fachkräften aus Drittstaaten zu fördern, wurden in den vergangenen Jahren gesetzliche Grundlagen sowie Angebote in Bezug auf Information, Beratung und Vermittlung geschaffen und erweitert, die im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

4 Gesetzliche Grundlagen, Info-, Beratungs- und Vermittlungsangebote

4.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen und administrative Verfahren

Ausländische Arbeitskräfte dürfen uneingeschränkt in Deutschland arbeiten, wenn sie die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaates der Europäischen Union (EU) oder eines Staates des Europäischen Wirtschaftsraumes (wie Norwegen oder Schweiz) besitzen (vgl. HK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz o. D.).

Für Staatsangehörige aus Albanien, Bosnien und Herzegowina, Kosovo, Montenegro, Nordmazedonien und Serbien gibt es die Sonderbestimmungen der Westbalkanregelung. Jährlich haben bis zu 50.000 Personen einen privilegierten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Dies gilt für jede Art von Beschäftigung – unabhängig von einer anerkannten Qualifikation (vgl. Deutsche Botschaft Pristina 2023).

Menschen aus anderen Staaten (auch Drittstaaten genannt) brauchen einen Aufenthaltstitel (z. B. ein Visum), der ihnen die Arbeitsaufnahme in Deutschland erlaubt. Gesetzliche Grundlage für die Erwerbsmigration aus Drittstaaten ist das seit 2020 geltende und 2023 modifizierte Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Es soll die Einwanderung von Fachkräften aus Drittstaaten fördern und zielt darauf ab, den Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen zu mildern und den Einwanderungsprozess für qualifizierte Arbeitskräfte zu erleichtern. Dabei wird der Begriff "Fachkraft" erweitert und umfasst nicht nur Hochschulabsolventen, sondern auch Personen mit formaler Berufsausbildung. Eine wichtige Neuerung ist die Möglichkeit für Fachkräfte, auch ohne vorheriges Arbeitsplatzangebot nach Deutschland zu kommen. Dies gilt insbesondere für Berufe, in denen Fachkräfte benötigt werden. Zudem wird die Anerkennung ausländischer Qualifikationen erleichtert. Deutschkenntnisse werden nicht mehr in allen Fällen zwingend vorausgesetzt. Die neuen gesetzlichen Bedingungen sehen auch beschleunigte Visa- und Aufenthaltsverfahren für qualifizierte Fachkräfte vor (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS 2023).

4.2 Angebote in der Information, Beratung und Vermittlung

Es gibt eine Vielzahl von öffentlichen und privaten Stakeholdern und Stakeholderinnen, die Informationen, Beratungen und Vermittlungsdienstleistungen für ausländische Kandidaten und Kandidatinnen und deutsche Unternehmen anbieten. Im Folgenden wird eine Auswahl vorgestellt.

Ein zentraler staatlicher Akteur ist die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), die eine Organisationseinheit der Bundesagentur für Arbeit ist. Sie soll das Matching von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt fördern und Unternehmen in Deutschland bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften im Ausland unterstützen. Zu Fragen von Arbeit, Ausbildung und Studium, Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften sowie der Anerkennung beruflicher Qualifikationen stellt die ZAV ein umfangreiches Beratungsangebot zur Verfügung. Außerdem ist sie bei der Begleitung von transnationalen Vermittlungsprojekten der Bundesregierung involviert, die darauf abzielen, den Bedarf an Fachkräften in bestimmten Branchen zu decken. Dazu gehören beispielsweise Triple-Win-Projekte zur Anwerbung von Pflegekräften, IT-Spezialisten und -Spezialistinnen und Fachkräften im Hotel- und Gastgewerbe. In diesen Projekten findet Beratung und Matching von Kandidaten und Kandidatinnen aus Drittstaaten mit deutschen Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen statt. Grundlage hierfür sind Vermittlungsabsprachen zwischen der BA und den Arbeitsverwaltungen der Partnerländer wie Bosnien-Herzegowina, Philippinen, Serbien, Tunesien und Vietnam. Auf institutioneller Ebene arbeitet die ZAV eng mit anderen Organisationen (z. B. Behörden, deutsche Auslandsvertretungen, Kammern, Bildungseinrichtungen) zusammen, um die Fachkräfteeinwanderung effektiv zu gestalten und sicherzustellen (vgl. BA a o. D.).

Das Portal „Make it in Germany“, das von der Bundesregierung betrieben wird, stellt ausländischen Interessierten und deutschen Unternehmen ein breites Angebot an Informationen (auch in nichteuropäischen Sprachen) zur Verfügung. Beispielsweise bekommen ausländische Fachkräfte Informationen zu den Themen Visum, Arbeiten und Leben in Deutschland; Interessierte an einer beruflichen Ausbildung erfahren mehr über Ausbildungs- und Karrierewege. Für Arbeitgebende in Deutschland gibt es umfangreiche Informationen zur Gewinnung und Integration von internationalen Fachkräften. Außerdem bietet das Portal allen die Möglichkeit an, sich von Experten und Expertinnen per E-Mail, Telefon oder im Chat beraten zu lassen. Eine aktive Vermittlung von Bewerbern und Bewerberinnen an Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen findet nicht statt (vgl. Make it in Germany o. D).

Die meisten Bundesländer binden die Fachkräfteeinwanderung in die landeseigenen Portale zur strategischen Fachkräfteentwicklung ein, unter der in der Regel allgemeine Informationen über Einreisebedingungen für Interessierte aus Drittstaaten sowie eine Eigendarstellung der Vorzüge des Bundeslandes zu finden sind. Beispielsweise integriert die sächsische Regierung diese Angelegenheit in das „Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit – ZEFAS“. Die Beratungsleistungen zielen vor allem auf Unternehmen, die Interesse haben, Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Unternehmen erhalten allgemeine Informationen und Beratung zum Thema Fachkräfteeinwanderung und eine Übersicht von privaten Rekrutierungsdienstleister, die über eine Expertise bei der Anwerbung internationaler Fach- und Arbeitskräfte verfügen (vgl. Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit o. D.). Rheinland-Pfalz etwa unterhält ein Portal, das sich allein der Fachkräfteeinwanderung widmet und ähnliche Infos und Beratungen anbietet. Doch in Bezug auf das Matching zwischen

Bewerbern und Bewerberinnen und Arbeitgebenden wird auf die Angebote von *Make it in Germany*, der ZAV und des Arbeitgeberservices der BA verwiesen (vgl. Zentrale Ausländerbehörde für Fachkräfteeinwanderung Rheinland-Pfalz o. D.). Manche Kommunen unterhalten Welcome Center und versuchen dadurch, ausländische Arbeitskräfte beim Ankommen in der Region zu unterstützen. Für Arbeitgeber sowie Arbeitgeberinnen gibt es Tipps und Angebote zur Anwerbung von Fachkräften aus Drittstaaten. Doch ähnlich wie bei den genannten Bundesländern findet keine Vermittlung statt (vgl. Welcome Center Erzgebirge o. D.).

Auch Berufsverbände, Kammern und Interessenverbände sind Akteure im Kontext der Fachkräfteeinwanderung, deren genaue Aktivitäten je nach Branche und Organisation variieren. Sie bieten oft Beratungsdienste und Informationen nur für ihre Mitglieder an, insbesondere wenn es um Fragen der Visabestimmungen oder andere rechtliche Aspekte der Einwanderung geht. Vor allem Kammern übernehmen eine Schlüsselrolle beim Prozess der Qualifikationsanerkennung, weil sie die Gleichwertigkeit von ausländischen Qualifikationen mit den deutschen Standards bewerten. Falls festgestellt wird, dass die Qualifikationen nicht vollständig den deutschen Standards entsprechen, können die Kammern beraten, welche Ausgleichsmaßnahmen ergriffen werden können (vgl. IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz o. D. vgl. Handwerkskammer Rheinhessen o. D.; vgl. Kuratorium Deutsche Altershilfe o. D.).

Neben den genannten Institutionen gibt es noch eine Vielzahl an privaten Vermittlungsagenturen, die Dienstleistungen anbieten, um den Prozess der Rekrutierung und Integration von ausländischen Fachkräften zu erleichtern. Die meisten deutschen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen greifen aufgrund der Komplexität des Rekrutierungsprozesses auf Dienstleistungen dieser Agenturen zurück, auch wenn sie hierfür hohe Gebühren zahlen müssen. Die Agenturen agieren als Bindeglied zwischen den Fachkräften und den Arbeitgebenden. Sie unterstützen Unternehmen beim Rekrutieren von passenden Kandidatinnen und Kandidaten, bei der Beantragung der Visa- und der Interpretation von Einwanderungsbestimmungen und bieten oft Orientierungs- und Integrationshilfen an. Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass der Markt für Vermittlungsagenturen nicht durch festgelegte Regeln der fairen Migration gerahmt wird. Es handelt sich um einen zum Teil unregulierten, freien Markt mit seriös-lizenzierten Agenturen, aber auch teilweise unseriösen Akteuren (vgl. Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit o. D.).

5 Entwicklung der Arbeitsmigration aus Drittstaaten, Herausforderungen und Lösungsansätze

5.1 Entwicklung der Arbeitsmigration aus Drittstaaten

Deutschland verzeichnet in den vergangenen Jahren eine stetige Zunahme der Erwerbsmigration aus Drittstaaten. Laut dem statistischen Bundesamt lebten 2010 85.000 Personen mit dem Status „Ausländer mit befristetem Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit“ in Deutschland, 2022 betrug ihre Zahl schon 351.000 Per-

sonen. Aufgrund der Corona-Pandemie wiesen die Jahre 2020 und 2021 eine niedrigere Zunahme gegenüber dem jeweiligen Vorjahr auf. Im Jahr 2022 kam es zu einem besonders hohen Anstieg um 56.000 Personen (19 %), was vermutlich an Nachholeffekten durch den Wegfall vieler coronabedingter Einschränkungen im Jahr 2022 lag (siehe Abb. 1) (vgl. Statistisches Bundesamt – Destatis 2023).

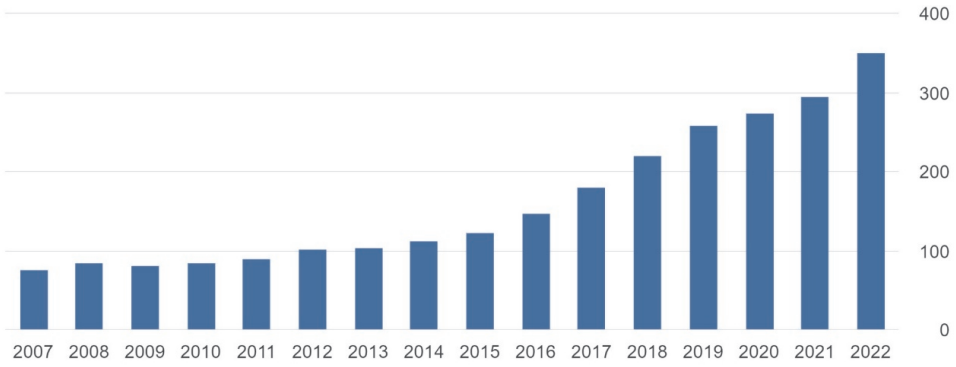

Abbildung 1: Ausländische Bevölkerung mit befristetem Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit in Deutschland (Personen in Tausend) (Quelle: Statistisches Bundesamt – Destatis (2024), verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_165_125.html)

Die Verteilung der Zugangsberechtigungen in den deutschen Arbeitsmarkt war sehr different. Im Jahr 2022 verfügten 89.000 Personen in Deutschland über eine Blaue Karte EU[2], was rund 25 % aller Erwerbsmigrantinnen und -migranten ausmachte. Die meisten von ihnen kamen aus Indien (26.000), aus der Türkei (5.900) und aus Russland (5.500). Insgesamt lag der Männeranteil dieser Gruppe bei 71 %. Neben der Blauen Karte EU gab es 2022 rund 40.000 Personen mit Hochschulabschluss aus Drittstaaten, die eine Aufenthaltserlaubnis als Fachkräfte mit akademischer Ausbildung bekommen hatten. 41.000 Menschen hatten eine Aufenthaltserlaubnis für Fachkräfte mit Berufsausbildung. Anders als bei der Blauen Karte EU lag der Frauenanteil dieser Gruppe bei 58 % und die am stärksten vertretenen Staatsangehörigkeiten waren Bosnien-Herzegowina (6.400) und Philippinen (5.000). 62.000 Personen arbeiteten auf Grundlage der „Westbalkansonderregelung“ in Deutschland, wobei der Männeranteil mit 88 % sehr hoch war. Mit 17.000 kamen die meisten Personen aus dem Kosovo (siehe Abb. 2) (vgl. Statistisches Bundesamt – Destatis 2023).

2 Anmerkung: Die "Blaue Karte EU" ist eine spezielle Aufenthaltserlaubnis für hochqualifizierte Nicht-EU-Ausländer und -Ausländerinnen, die in einem EU-Mitgliedsland arbeiten möchten. Sie wurde entwickelt, um es Fachkräften aus Drittstaaten zu erleichtern, in einem EU-Land zu arbeiten und zu leben.

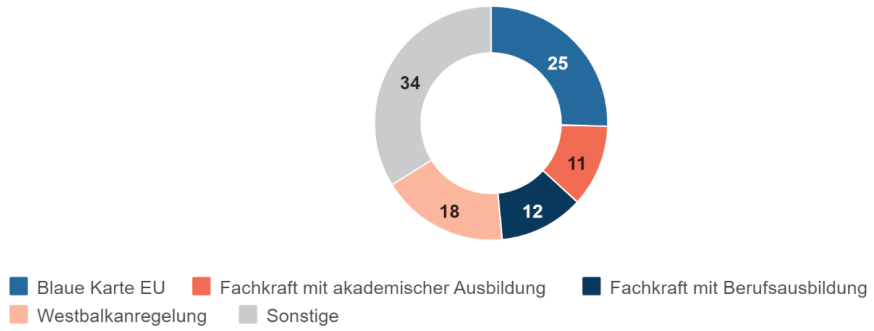

Abbildung 2: Ausländische Bevölkerung mit befristetem Aufenthaltstitel zum Zweck der Erwerbstätigkeit 2022 (in %; insgesamt 351.410 Personen) (Quelle: Statistisches Bundesamt – Destatis (2024), verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_165_125.html)

5.2 Herausforderungen und Lösungsansätze

Doch auch wenn ein stetiger Anstieg an Erwerbsmigranten und -migrantinnen aus Drittstaaten nach Deutschland zu verzeichnen ist, ist das für die Deckung des tatsächlichen Fachkräftebedarfs bei Weitem noch zu wenig. Denn 2022 kamen insgesamt nur 73.000 Personen aus Drittstaaten zu Erwerbszwecken nach Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt – Destatis 2023). Somit besteht zwischen den jährlich gewünschten 200.000 bis 400.000 qualifizierten Erwerbsmigranten und -migrantinnen aus Drittstaaten und den tatsächlich Eingereisten eine große Lücke. Die Gründe für die niedrigen Einwanderungszahlen sind vielschichtig und in den strukturellen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu finden.

Enzo Weber, Forschungsbereichsleiter beim Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – IAB, sieht das spezifische deutsche Qualifikationssystem und die administrativen Strukturen als die größten Hindernisse für die Fachkräfteeinwanderung aus Drittstaaten. Zudem sei das deutsche Zuwanderungsrecht lange Zeit eher auf die Verhinderung von Zuwanderung ausgerichtet gewesen. Die letzten gesetzlichen Verbesserungen konnten noch keine große Veränderung bewirken (vgl. Mannweiler 2023).

Obwohl sich Deutschland als attraktives Einwanderungsland bewirbt, steht es bei qualifizierten Auswanderungswilligen nicht besonders im Fokus. Die verschiedenen staatlichen und privaten Stakeholder und Stakeholderinnen zur Anwerbung von Erwerbsmigranten und -migrantinnen haben es bislang nicht geschafft, die hohen Erwartungen zu erfüllen. Nach Angaben der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) ist Deutschland als Einwanderungsland im Vergleich zu Ländern wie etwa Australien, Schweiz, Neuseeland, Kanada und Irland bei qualifizierten Erwerbsmigranten sowie -migrantinnen weniger attraktiv, weil die ausländischen Abschlüsse auf dem deutschen Arbeitsmarkt häufig nicht als gleichwertig anerkannt und somit stark abgewertet werden, sodass viele ausländische Fachkräfte Tätigkeiten unterhalb ihres Qualifikationsniveaus verrichten. Außerdem gibt es noch viele reglementierte Berufe in Branchen wie Gesundheit, Vermögensvorsorge und Rechtsberatung, Baugewerbe, Ingenieurtätigkeiten und Fahrzeugtechnik, in denen ein Zugang

zum Arbeitsmarkt für Bewerber und Bewerberinnen aus Drittstaaten in der Regel nur mit erheblichen Nachqualifizierungen erlaubt ist. Hinzu kommen langwierige und oft schwer verständliche administrative Einreise- und Einstellungsprozesse, die sich von den Botschaften, Arbeitsagenturen, Anerkennungsstellen bis hin zu kommunalen Meldeämtern und Ausländerbehörden hinziehen. Vom Entschluss einer Person zur Auswanderung bis zur Jobaufnahme in Deutschland vergehen häufig ein bis drei Jahre. Der größte Teil der Fachkräfte mit ursprünglichem Ziel Deutschland entscheidet sich während dieser Zeit nochmal für ein anderes Land um. Dies gründet sich u. a. auf den schwierigen Erwerb von Deutschkenntnissen, auf bürokratische Hürden und Unsicherheiten beim Visumsantrag sowie bei der Anerkennung von Qualifikationen (vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD 2019, vgl. Bundesagentur für Arbeit b o. D.)

Bei genauer Betrachtung fehlt es unter anderem auch an einer Verzahnung zwischen den Akteuren in Deutschland und denen in den Herkunftsländern, um durch konzertierte Marketing-, Beratungs- und Vermittlungsstrukturen ein Interesse bei ausreisewilligen Menschen zu wecken, ein gutes Angebot an Hilfestellungen bereitzustellen und so effiziente Wege nach Deutschland zu ermöglichen. Dazu bedarf es zusätzlicher Ressourcen und einer Ausweitung bisheriger Kernaufgaben der Organisationen (z. B. Auslandsvertretungen, Goethe-Institute, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Außenhandelskammern, Niederlassungen deutscher Unternehmen). Zusätzlich könnten auf der zwischenstaatlichen Ebene Vermittlungsabkommen mit weiteren Staaten helfen, den Anwerbeprozess sowie die notwendigen bürokratischen Abläufe zu erleichtern.

Auch die öffentlichen Stakeholder bzw. Stakeholderinnen erzielen noch nicht die gewünschten Effekte. Zum Beispiel ist das Infoportal *Make it in Germany* bei weitem nicht ausreichend, um international einen Imagewandel anzustoßen, weil es noch an praktikablen, operativen und kooperativen Verbindungen und Strukturen mit Akteuren in den Herkunftsländern mangelt. Die Angebote der Berufsverbände, Kammern und Interessenverbände beschränken sich meistens auf allgemeine Information und Beratung zur Fachkräfteeinwanderung. Bis auf vereinzelte Vermittlungsprojekte findet wenig vertiefte Beratung und Vermittlungsarbeit statt. Die Beratenden verweisen nicht selten auf die ZAV und auf private Vermittlungsagenturen, die in Deutschland am Markt sind und mit Partnern sowie Partnerinnen in den Herkunftsländern zusammenarbeiten. Die ZAV als zentraler, staatlicher Akteur der BA verfügt noch nicht über ausreichende Kapazitäten und Ressourcen, um den quantitativen und qualitativen Beratungsbedarf sowohl von Ausreiseinteressierten als auch von deutschen Unternehmen abzudecken.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Neben den genannten Herausforderungen stellt sich die Frage, wie Unternehmen zur Rekrutierung von Fachkräften aus Drittstaaten stehen. Laut Studien der Bertelsmann-Stiftung sind viele Unternehmen trotz Fachkräfteengpass noch zurückhaltend bei der

Rekrutierung ausländischer Fachkräfte aus Drittstaaten, weil viele bisher keine Erfahrung mit der Thematik haben, die hohen Kosten sowie Aufwand befürchten und letztlich mehr Risiken als Chancen sehen (vgl. Schultz 2022).

Hier kann die Arbeitgeberberatung ansetzen und verschiedene Maßnahmen ergreifen, um Unternehmen bei der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland Unterstützung anzubieten. Denn wenn Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zum Thema Fachkräftemigration gut sensibilisiert, beraten und vorbereitet werden und sich so die Rekrutierungsprozesse verbessern, kann dies nach dem oben genannten theoretischen Migrationsmodell zu einem Pull-Effekt in den Herkunftsländern führen und langfristig zur Erhöhung von Zuwanderung führen. Die Arbeitgeberberatung kann sich auf die speziellen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen einstellen und spezifische Unterstützungsmöglichkeiten anbieten. Unternehmen können sich sowohl beim Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur als auch bei privaten Vermittlungsagenturen über die erweiterten gesetzlichen Möglichkeiten und Voraussetzungen bei der Einstellung ausländischer Fachkräfte aus Drittstaaten informieren. Es besteht die Gelegenheit, die Arbeitgebenden über spezielle Jobbörsen und Plattformen und die Matching-Services zu informieren und zu speziellen Fragen im Rekrutierungsprozess zu beraten. Daneben können Unternehmen auf Förderprogramme hingewiesen werden und bei deren Nutzung sowie bei der Beantragung von Fördermitteln unterstützt werden. Nicht zuletzt können Unternehmen vom breiten Netzwerk der Arbeitgeberberatung (z. B. Ausländerbehörde, Kammern, Bildungsträger) profitieren, welches bei speziellen Fragen eine Verweisberatung bzw. Hilfestellung ermöglicht.

Literatur

BA a (o. D.). *Zentrale Auslands- und Fachvermittlung ZAV*. Verfügbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/startseite (Zugriff am 11.02.2024).

BA b (o. D.). *Reglementierte Berufe. Anerkennung der beruflichen Qualifikation*. Verfügbar unter: https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/ergebnisseite/reglementierte-berufe?berufecluster=reglementiert (Zugriff am 11.02.2024).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS (2023). *Kabinett beschließt neues Fachkräfteeinwanderungsgesetz*. Verfügbar unter: https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2023/kabinett-beschliesst-neues-fachkraefteeinwanderungsgesetz.html (Zugriff am 11.02.2024).

Deutsche Botschaft Pristina (2023). *Arbeitsaufnahme nach der Westbalkanregelung*. Verfügbar unter: https://pristina.diplo.de/xk-de/service/visa-einreise/seite-arbeitsaufnahme-westbalkan/1768048 (Zugriff am 11.02.2024).

Fitzenberger, B. (2023). *Erwerbszuwanderung aus Drittstaaten könnte und sollte gestärkt werden*. Verfügbar unter: https://www.iab-forum.de/erwerbszuwanderung-aus-drittstaaten-koennte-und-sollte-gestaerkt-werden/ (Zugriff am 11.02.2024).

Han, P. (2010). *Soziologie der Migration*. Stuttgart: UTB.

Handwerkskammer Rheinhessen (o. D.). *Für Migrantinnen und Migranten*. Verfügbar unter: https://www.hwk.de/migranten/ (Zugriff am 11.02.2024).

IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz (o. D.). *Novellierung Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2023*. Verfügbar unter: https://www.ihk-rlp.de/ (Zugriff am 11.02.2024).

Jäggi, C. (2022). *Migration und Flucht*. Wiesbaden: Springer.

Klinger, S. & Fuchs, J. (2020). *Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt*. Verfügbar unter: https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/ (Zugriff am 11.02.2024).

Kuratorium Deutsche Altershilfe e.V. (o. D.). *Häufige Fragen zum DKF, dem Werkzeugkoffer W&I, INGA Pflege und zum Gütesiegel*. Verfügbar unter: https://dkf-kda.de/faq/ (Zugriff am 11.02.2024).

Make it in Germany (o. D.). *Was bietet „Make it in Germany"?* Verfügbar unter: https://www.make-it-in-germany.com/de/ueber-uns/make-it-in-germany (Zugriff am 11.02.2024).

Mannweiler, A. (2023). *Die große Lücke*. In: Tagesschau. Verfügbar unter: https://www.tagesschau.de/wirtschaft/fachkraefteeinwanderung-huerden-unternehmen-ihk-101.html (Zugriff am 11.02.2024).

Oltmer, J. (2017). *Migration. Geschichte und Zukunft der Gegenwart*. Bonn: Theiss.

Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2019). *Deutschland ist für ausländische Fachkräfte nur mäßig attraktiv*. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/berlin/presse/talent-attractiveness-29052019.htm# (Zugriff am 11.02.2024).

Schultz, S. U. (2022). *Fachkräftemigrationsmonitor 2022. Fachkräfteengpässe von Unternehmen in Deutschland, Trends und Potenziale zum Zuzug ausländischer Fachkräfte*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Statistisches Bundesamt – Destatis (o. D.). *Demografischer Wandel*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html (Zugriff am 11.02.2024).

Statistisches Bundesamt – Destatis (2023). *Erwerbsmigration im Jahr 2022 stark gestiegen*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_165_125.html (Zugriff am 11.02.2024).

Unabhängige Kommission Zuwanderung (2001). *Zuwanderung gestalten – Integration fördern*. Verfügbar unter: http://www.fluechtlingsrat.org/download/berkommzusfas.pdf (Zugriff am 11.02.2024).

Welcome Center Erzgebirge (o. D.). *Ankommen – Leben*. Verfügbar unter: https://www.welcome-erzgebirge.de/ausland (Zugriff am 11.02.2024).

Zentrale Ausländerbehörde für Fachkräfteeinwanderung Rheinland-Pfalz (o. D.). *Fachkräfteeinwanderung Rheinland-Pfalz*. Verfügbar unter: https://www.kaiserslautern.de/zab/index.html.de (Zugriff am 11.02.2024).

Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit (o. D.). *Global finden, lokal binden – Internationale Rekrutierung für Sachsen*. Verfügbar unter: https://www.zefas.sachsen.de/zuwanderung-und-integration.html (Zugriff am 11.02.2024).

Recruiting 4.0: Moderne Methoden und Künstliche Intelligenz im Fokus der Arbeitgeberberatung

Eva M. Brüning

Kernbotschaften

- Moderne Rekrutierung profitiert erheblich von der Nutzung digitaler Plattformen. Social-Media-Plattformen, Business- Netzwerke und Karriereseiten ermöglichen eine gezielte Ansprache von Kandidatinnen und Kandidaten.
- Eine positive Candidate Experience, also die Gesamtheit der Erfahrungen, die Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen des Recruiting-Prozesses mit dem Unternehmen machen, ist entscheidend für den Erfolg moderner Rekrutierungsstrategien.
- Die Sicherstellung der Einhaltung ethischer Standards sowie des Datenschutzes sind relevante Bestandteile der Rekrutierungsstrategie.

1 Einleitung

Die Potenziale eines Einsatzes von Künstlicher Intelligenz werden in diversen Kontexten diskutiert. Im Personalmanagement werden diese bislang jedoch kaum bzw. gar nicht genutzt, obgleich der Personalabteilung ein großer Pool an mitarbeiterbezogenen Daten zur Verfügung steht, mit Hilfe derer eine strategische und damit vorausschauende Personalarbeit aufgebaut werden kann (vgl. Roedenbeck, Qari & Herold 2021, S. 220). Vor allem die Gewinnung von Mitarbeitenden hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Unternehmen stehen in einem andauernden Kampf um die besten Talente, die wiederum ihre Macht kennen und entsprechende Anforderungen an die zukünftigen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen stellen (vgl. Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 196). Um die jeweiligen Zielgruppen zu erreichen, müssen neue Wege beschritten und neue Technologien angewandt werden. Das Recruiting ist auf dem Weg zum Recruiting 4.0.

Was genau unter „Recruiting 4.0" verstanden wird, soll ein fiktives Gespräch zwischen einem Unternehmensberater und ChatGPT veranschaulichen.

Unternehmensberater: *Ich habe gehört, Recruiting 4.0 sei wichtig, aber ich kenne mich damit noch nicht so gut aus. Könntest du mir etwas darüber erzählen?*

ChatGPT: *Natürlich, ich helfe gerne! Recruiting 4.0 bezieht sich auf die Nutzung modernster Technologien und Strategien im Rekrutierungsprozess. Es umfasst Dinge wie den*

Einsatz von künstlicher Intelligenz, digitale Plattformen und innovative Methoden, um den Auswahlprozess effizienter und effektiver zu gestalten.

Unternehmensberater: *Das klingt interessant. Aber wie genau kann Recruiting 4.0 Unternehmen beeinflussen?*

ChatGPT: *Zum einen kann es den Auswahlprozess beschleunigen. Automatisierte Tools können bei der Vorauswahl von Bewerbungen und dem Matching von Fähigkeiten helfen. Das spart Zeit und Ressourcen. Gleichzeitig ermöglichen digitale Plattformen eine gezieltere Ansprache von potenziellen Kandidaten sowie Kandidatinnen.*

Unternehmensberater: *Das klingt effizient. Aber gibt es nicht auch Risiken oder Bedenken, die ich im Auge behalten sollte?*

ChatGPT: *Absolut! Der Datenschutz und ethische Aspekte sind auf jeden Fall zu berücksichtigen. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz birgt das Potenzial für Vorurteile, wenn nicht sorgfältig darauf geachtet wird. Es ist entscheidend, transparente und faire Prozesse zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die Technologien ethisch eingesetzt werden.*

Unternehmensberater: *Das verstehe ich. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie Recruiting 4.0 effektiv und ethisch einsetzen?*

ChatGPT: *Eine klare Strategie ist entscheidend. Unternehmen sollten ihre Rekrutierungsprozesse analysieren, die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe verstehen und dann die passenden Technologien auswählen. Es ist auch wichtig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schulen und sicherzustellen, dass ethische Standards eingehalten werden.*

Unternehmensberater: *Gibt es Branchen oder Unternehmen, die besonders von Recruiting 4.0 profitieren?*

ChatGPT: *Tatsächlich profitieren viele Branchen davon, besonders solche mit einem hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Technologieunternehmen, Finanzdienstleister und Gesundheitsorganisationen sind oft Vorreiter. Aber letztendlich kann jede Branche von den Effizienzgewinnen und der Verbesserung der Talentakquise profitieren.*

Unternehmensberater: *Vielen Dank für die Informationen! Gibt es noch etwas, worauf ich besonders achten sollte, wenn ich mich weiter in das Thema einarbeite?*

ChatGPT: *Sicher, achte darauf, die sich ständig weiterentwickelnde Technologielandschaft im Auge zu behalten. Es kann auch hilfreich sein, Best Practices von Unternehmen zu studieren, die erfolgreich auf Recruiting 4.0 umgestellt haben. Und vergiss nicht, die Bedürfnisse der Kandidaten und Kandidatinnen im Blick zu behalten, um eine positive Candidate Experience sicherzustellen.*

Unternehmensberater: *Das sind großartige Ratschläge, vielen Dank! Ich werde mich definitiv weiter in das Thema vertiefen.*

ChatGPT: *Gern geschehen! Wenn du weitere Fragen hast oder mehr Informationen benötigst, stehe ich dir jederzeit zur Verfügung. Viel Erfolg bei deiner Recherche! (ChatGPT, Version 3.5, 27.11.2023)*

Im Dialog zwischen dem Unternehmensberater und ChatGPT werden verschiedene Aspekte des Recruiting 4.0 angesprochen, auf die im folgenden Beitrag aus wissenschaftlicher Perspektive näher eingegangen wird. Im zweiten Kapitel wird die Relevanz moderner Rekrutierungsmethoden aus unternehmerischer Perspektive beleuch-

tet und es erfolgt eine kurze Betrachtung ihrer Entwicklung. Im dritten Kapitel werden ausgewählte Rekrutierungsstrategien vorgestellt, gefolgt von einer Darstellung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI) im Bewerbungsprozess im vierten Kapitel. Der Artikel schließt mit Handlungsempfehlungen für die Arbeitgeberberatung, die beleuchten, was mit Blick auf Recruiting 4.0 zu beachten ist und welche Vorteile der Einsatz moderner Technologien für Unternehmen mit sich bringt.

2 Entwicklung und Relevanz moderner Rekrutierungsmethoden

Die Entwicklung des digital unterstützten Recruitings begann Anfang der 2000er Jahre mit der Möglichkeit, analoge und kostenintensive Stellenausschreibungen auf digitalen Jobportalen zu veröffentlichen. Dies führte zu einer Reduzierung der Kosten für Stellenanzeigen und ermöglichte gleichzeitig eine größere Reichweite. In den 2010er Jahren erweiterten sich die Möglichkeiten durch die Verbreitung von sozialen und Business-Netzwerken wie Facebook und LinkedIn. Die geschalteten Stellenanzeigen wurden über diese Netzwerke verbreitet, was zu einem Anstieg an Bewerbungen führte und die Auswahl passender Kandidaten und Kandidatinnen für Unternehmen erschwerte. Erst durch die technischen Fortschritte im automatisierten Screening und KI-gestützten Methoden zur Ansprache, Vorauswahl und Bewertung von Kandidatinnen und Kandidaten ab dem Jahr 2015 (z. B. das Führen von Bewerbungsgesprächen mit einer künstlichen Intelligenz[1]) konnte der Rekrutierungsprozess effizienter gestaltet werden (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 649 f.).

Die Relevanz der Nutzung moderner Rekrutierungsmethoden ergibt sich nicht zuletzt aufgrund der Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, der seit Jahren einen Bewerbermarkt darstellt. Unternehmen stehen in ständiger Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte und müssen neue Wege gehen, um passende Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, zu akquirieren und an das eigene Unternehmen zu binden. Moderne Rekrutierungsmethoden können hier einen wertvollen Beitrag leisten, indem potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten effektiver, weil im individuellen emotionalen Erleben passend, angesprochen werden und Unternehmen dank digitaler Plattformen sowie sozialer Medien Zugang zu einem größeren Talentpool bekommen (vgl. Fink 2021, S. 84 f.). Zudem ermöglicht die Automatisierung von Routineaufgaben eine effizientere Ressourcennutzung. Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von KI bei der Vorauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern, indem z. B. die Lebensläufe automatisiert ausgewertet werden, das sogenannte CV-Parsing, Sprach- und Persönlichkeitsanalysen durchgeführt werden oder eine Bewertung der Online-Präsenz in Sozialen

1 Unter künstlicher Intelligenz wird eine Wissenschaftsdisziplin verstanden, „die computergestützte Verfahren einsetzt, die eine automatisierte und der menschlichen Intelligenz nachempfundene Lösung von Problemen ermöglichen." (Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 197). Dies schließt ebenfalls das maschinelle Lernen (Machine Learnings) mit ein, bei dem der menschliche Lernprozess durch adaptive Algorithmen nachgebildet wird, um Muster in Daten zu identifizieren und diese klassifizieren zu können. Weitere Ausführungen zum Thema Künstliche Intelligenz (KI) finden sich im vierten Kapitel dieses Aufsatzes.

Medien durch die KI stattfindet. Auch im Bereich des Matchings ist der Einsatz von KI zur Effizienzsteigerung denkbar, indem z. B. ein „Skill-Matching" durchgeführt wird. Die KI gleicht hierbei die vom Arbeitgeber oder von der Arbeitgeberin geforderten Fähigkeiten mit den Lebensläufen in Online-Profilen ab (vgl. Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 205; Wilke & Bendel 2022, S. 651). Ein besonders wichtiger Aspekt ist die Fokussierung auf die Zielgruppe. Eine schnelle und feedbackorientierte Kommunikation kann die Interaktion zwischen Unternehmen und Kandidaten sowie Kandidatinnen verbessern, was zu einem positiven Eindruck des Bewerbungsprozesses führen und sich folglich positiv auf das Arbeitgeberimage auswirken kann (vgl. Biemann & Weckmüller 2017, S. 4. f.). Im nachfolgenden Kapitel werden die beiden Rekrutierungsstrategien Active Sourcing und Mobile Recruiting erläutert.

3 Mit Active Sourcing und Mobile Recruiting zur modernen Personalgewinnung

3.1 Active Sourcing

„Unter Active Sourcing, Reverse Recruiting oder Scouting versteht man die zielgerichtete Recherche nach oder Ansprache von Kandidaten für offene Stellen" (Bröckermann 2021, S. 59). Häufig werden qualifizierte Personen auch ohne konkrete Vakanz kontaktiert, um diese für das Unternehmen zu gewinnen und damit zukünftig relevante Kompetenzen zu sichern (vgl. Bröckermann 2021, S. 59). Eine Studie von Weitzel et al. aus dem Jahr 2020 unterstreicht die Bedeutung dieses aktiven Vorgehens der Unternehmen: zwei von zehn Befragten geben an, ihren aktuellen Arbeitsplatz aufgrund einer Direktansprache gewechselt zu haben, obwohl weder ein Wechselwunsch bestand noch die Kandidatinnen und Kandidaten aktiv auf der Suche nach einer neuen Beschäftigung waren. Hinzu kommt, dass „jeder zweite Kandidat [..] lieber von einem Unternehmen angesprochen werden [möchte], als sich selbst aktiv zu bewerben" (Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020a, S. 17 f.). Die Nutzung von Active Sourcing erhöht die Chance, gut qualifizierte Personen auf sich aufmerksam zu machen und Interesse für das Unternehmen zu wecken. Ein überraschendes Ergebnis ergab sich jedoch aus einer Befragung von 1.000 Personalleitenden im ersten Quartal 2022 zur Bedeutung unterschiedlicher Rekrutierungskanäle für die Ausschreibung offener Stellen. Während für 56 % die externe Stellenausschreibung eine große Bedeutung hat, gaben lediglich 14 % dies für das Active Sourcing an (vgl. Freuding & Garnitz 2022, S. 70). Falls Unternehmen auf Active Sourcing setzen, geschieht dies häufig in Form von Karriere-Events, Personalmessen oder Karrierenetzwerken. Die Neueinstellungsquoten über diese Kanäle liegen jedoch im einstelligen Prozentbereich (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020a, S. 7, 10). Als weitere Strategie steht den Unternehmen das Guerilla-Recruiting zur Verfügung, bei welchem unkonventionelle Wege beschritten werden, um als Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Eine Möglichkeit stellen hier Maßnahmen am Arbeitsort von Konkurrenzunternehmen dar. So hat beispielsweise die Deutsche Telekom vor der Konzernzentrale von IBM einen mobilen Eiswagen auf-

gestellt sowie mit einem Graffiti auf dem Gehweg *„Sie hier? Sie sollten doch dort sein: www.telekom.com“* die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden des Konkurrenten auf sich gezogen. Ebenfalls bekannt ist die Suche von Google nach Entwicklern und Entwicklerinnen mittels einer numerischen Aufgabe, die auf einer großflächigen Anzeige ohne Firmenlogo auf die Lösung wartet. Wer die Aufgabe löste, kam auf die Recruiting-Website. Eine Extremstrategie hat das Deutsche Rote Kreuz verfolgt, das am unteren Ende einer Treppe einen lebensgroßen 3D-Sticker einer am Boden liegenden verletzten Frau platzierte und mit dem Spruch „Know what to do.“ auf sich aufmerksam machte. Als letztes Beispiel soll die Aktion einer Agentur vorgestellt werden, die Mitarbeitenden von Konkurrenzunternehmen einen 365-Tage- Abreißkalender schenkte. Jedes Kalenderblatt war mit einer anderen Kündigungserklärung versehen, sodass die Mitarbeitenden jeden Tag auf die Möglichkeit eines Unternehmenswechsels hingewiesen wurden.[2] Weiterhin können die einstellenden Unternehmen Talent Scouts einsetzen, also Personen, die aktiv nach talentierten Nachwuchskräften suchen, ehemalige Beschäftigte erneut einstellen (sog. „Rehiring“) oder eine systematische Wettbewerbsforschung betreiben, was eine legale Konkurrenzanalyse und -beobachtung beinhaltet. Die so gesammelten Informationen liefern wichtige Indikatoren der Wettbewerbsentwicklung, sodass Veränderungen frühzeitig erkannt werden können (Competitive Intelligence[3]) (vgl. Bröckermann 2021, S. 59).

3.2 Mobile Recruiting

Mobile Recruiting, als Variante des E-Recruiting, bezeichnet die „Kommunikation mit potenziellen Bewerbern über mobile Endgeräte“ (Böhm & Meurer 2021, S. 184). Aus Sicht fast aller TOP-1.000-Unternehmen suchen Kandidatinnen und Kandidaten auf ihren mobilen Endgeräten nach Stellenanzeigen und würden sich in den meisten Fällen auch über das mobile Endgerät auf die Vakanz bewerben wollen (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020b, S. 7). Zusätzlich befürchten knapp 86 % der befragten Unternehmen, potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten zu verlieren, wenn die Option des Mobile Recruiting nicht angeboten wird. Allerdings scheint das Mobile Recruiting erst bei etwa einem Drittel der Unternehmen im Tagesgeschäft etabliert zu sein (vgl. Weitzel, Maier, Weinert u. a. 2020b, S. 8).

Um ein erfolgreiches Mobile Recruiting zu betreiben, ist es aus Sicht von Böhm und Meurer (2021, S. 185) wichtig, die optimale „Mobile Candidate Experience“ zu kennen und zu realisieren. Medienbrüche sollten vermieden werden, um negative Nutzererlebnisse zu verhindern, die wiederum das Interesse der Bewerberinnen und Bewerber am Unternehmen beeinträchtigen könnten. Insbesondere für jüngere Generationen ist ein "umfassendes, mobiles Angebot an Inhalten ein absolutes Muss, sodass Unternehmen ohne ein solches Angebot inzwischen ein negatives Arbeitgeber-Image zugeschrieben bekommen" (Böhm & Meurer 2021, S. 185).

2 Diese und weitere Unternehmensbeispiele zum Guerilla Recruiting können nachgelesen werden unter: www.persoblogger.de/2019/03/04/guerilla-recruiting-definition-beispiele-und-praxistipps

3 Competitive Intelligence bezeichnet die Wettbewerbserkundung, bei der wettbewerbsrelevantes Wissen durch das legale Sammeln und Analysieren unternehmensexterner Daten erworben wird.

3.3 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Recruiting

Unter dem Begriff künstliche Intelligenz versteht man das Ausstatten eines Computers mit intelligenten Fähigkeiten, um eigenständig Probleme zu lösen (vgl. Jäger & Teetz 2021, S. 268). Im Gegensatz zu einem herkömmlichen Algorithmus liegt bei KI der Fokus auf der Eigenständigkeit. „Eine KI ist [..] in der Lage zu lernen und logische Schlussfolgerungen zu ziehen" (Jäger & Teetz 2021, S. 268). Die Grundlage dafür ist, dass die KI Daten aus verschiedenen Quellen verstehen kann – nicht nur in Textform, sondern auch in gesprochener Sprache. Die KI kann Inhalte aus dem Kontext verstehen, relevante Informationen extrahieren, kombinieren und Schlussfolgerungen ziehen. Um eigenständig Probleme zu lösen, muss das System außerdem in der Lage sein zu lernen. Die KI trifft Entscheidungen hierbei nicht auf Basis vordefinierter Regeln, sondern erlernt anhand von Trainingsdaten und der Interaktion mit Menschen ein eigenes Entscheidungsverhalten. Werden die Trainingsdaten regelmäßig genutzt, ist die KI in der Lage, eigenständig Neues zu lernen. Im Kontext der Rekrutierung sind die Fähigkeiten der KI besonders interessant: Sie kann sehen, sprechen und zuhören, was die Interaktion mit Menschen ermöglicht (vgl. Semet & Hilberer 2021, S. 215; Böhm, Linnyk, Jäger u. a. 2021, S. 197).

Die Einsatzmöglichkeiten von KI im Bewerbungsprozess sind vielfältig. Beispielsweise kann die KI im Rahmen der Stellenausschreibung die Stellenanforderungen beim Fachbereich abfragen, die Ergebnisse strukturiert auswerten und in ein Anforderungsprofil überführen. Die KI kann auch bei der Erstellung von Texten für Stellenausschreibungen unterstützen, indem sie beispielsweise auf gendergerechte Sprache achtet. Bereits vorhandene Texte können von der KI analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden (vgl. Jäger & Teetz 2021, S. 272). Während des Bewerbungsprozesses kann die KI häufige Anfragen mithilfe von Chatbots bearbeiten oder beim Ausfüllen von Fragebögen unterstützen. Außerdem ist es möglich, Lebensläufe automatisiert zu erfassen, auszulesen und eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber mittels CV-Parsing durchzuführen (vgl. Jäger & Teetz, 2021, S. 273).

Der Einsatz von KI im Recruiting ist nicht unumstritten. In KI-geführten Bewerbungsgesprächen lernen die Bewerberinnen und Bewerber das Unternehmen zunächst nicht kennen. Sie können keine Rückfragen stellen und bauen auch keine (erste) Bindung zum Unternehmen auf. Es fehlt folglich der erste Eindruck zur Kommunikations- und Unternehmenskultur. Die damit verbundene Gefahr ist ein Qualitätsverlust auf beiden Seiten und eine schwindende Akzeptanz auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber. Werden zudem Ton- und Videoaufnahmen durchgeführt, die eine Emotionserkennung oder Stimmanalyse zur Persönlichkeitsermittlung beinhalten, kann das Recht auf die informationelle Selbstbestimmung (informationelle Autonomie) verletzt sein. Bei Videoaufzeichnungen wird darüber hinaus in den privaten Bereich der Bewerberinnen und Bewerber eingedrungen, da es nicht mit jedem System möglich ist, einen Hintergrundfilter einzustellen. Die sichtbaren Einrichtungsgegenstände könnten potenziell ebenfalls zur Analyse herangezogen und hieraus Rückschlüsse auf den Bildungsstand, auf die Einkommenssituation oder auf den familiären Hintergrund gezogen werden (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 658 ff.). Die Ausführungen

verdeutlichen, dass insbesondere die Themen Datenschutz und Ethik bei einer Implementierung von KI-Lösungen berücksichtigt und transparent kommuniziert werden sollten. Dies erhöht die Akzeptanz sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch auf Seiten der potenziellen Bewerberinnen und Bewerber.

Ebenfalls relevant beim Einsatz von KI ist die Beachtung der Datenqualität. Ist die Datenbasis, mit Hilfe derer die KI gelernt hat, bereits verzerrt, wird auch das Ergebnis der KI-Auswertung diese Verzerrung beinhalten. In der Folge werden aktuell bestehende Diskriminierungen fortgeschrieben.

Letztendlich sind auch die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht zu vernachlässigen. Die Einführung KI-basierter Systeme ist mit Kosten verbunden. Neben den Anschaffungskosten sind Betriebs- und Wartungskosten sowie Kosten der Einarbeitung und Schulung zu berücksichtigen. Um wirtschaftlich mit der KI zu arbeiten, müssen sich die Kosten durch die Einsparpotenziale relativeren (vgl. Wilke & Bendel 2022, S. 655).

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Im Kontext der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ist es wichtig, dass Beratungsfachkräfte mit den aktuellen Trends und technologischen Möglichkeiten im Bereich des Recruiting vertraut sind. Dies ist erforderlich, um Arbeitgeberkundinnen und -kunden optimal bei der Identifizierung, Anwerbung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen. Die Identifikation potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt hierbei zielgruppenspezifisch über verschiedene soziale Netzwerke sowie Business-Plattformen. Es ist unerlässlich, ein fundiertes Wissen über die zielgruppenspezifische Nutzung dieser Dienste zu haben und die Kompetenz zu besitzen, aktiv nach potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten in diesen Netzwerken zu suchen.

Um Personen für das Unternehmen zu gewinnen, ist es notwendig, die verschiedenen Möglichkeiten des Active Sourcing zu kennen und anwenden zu können. Hierzu gehört auch das Wissen über unterschiedliche Social-Media Plattformen und das Nutzungsverhalten der jeweiligen Zielgruppen. Zielgruppengerechte Recruiting-Maßnahmen verbessern die eigene Reichweite und beeinflussen positiv die Bewererfahrung („candidate experience"). Auch sollte ein Überblick über die Möglichkeiten KI-gestützter Recruitingverfahren vorhanden sein, um den Arbeitgebenden neue Impulse zur Optimierung und Effizienzsteigerung mitzugeben. Aufgrund der Schnelllebigkeit der technologischen Entwicklung ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den genannten Themenbereichen unumgänglich.

Beraterinnen und Berater sollten auch die internen Prozesse bei der Implementierung digitaler Rekrutierungsprozesse berücksichtigen. Es handelt sich dabei um einen Change-Prozess, der sorgfältig geplant, umgesetzt und kommuniziert werden muss. Bei ausreichender Expertise kann die Arbeitgeberberatung diesen Prozess begleiten und unterstützen. Dies gilt auch für die Gewährleistung und Einhaltung ethi-

scher Standards, gesetzlicher Vorschriften und von Datenschutzbestimmungen sowie die Umsetzung eines diskriminierungsfreien Verfahrens.

Literatur

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2017). Candidate Experience – Arbeitgeberattraktivität im Bewerbungsprozess. *Personal Quarterly,* 69/2017, 1, S. 54–57.

Böhm, S., Linnyk, O., Jäger, W. & Teetz, I. (2021). KI im Recruiting: Anwendungsfelder, Entwicklungsstand und Anwendungsbeispiele aus der Praxis. In: T. Barton & C. Müller (Hg.), *Künstliche Intelligenz in der Anwendung. Rechtliche Aspekte, Anwendungspotenziale und Einsatzszenarien,* S. 195–218. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7_11

Böhm, S. & Meurer, S. (2021). Potenziale mobiler Technologien für HR (Mobile HR). In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 161–198. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

Bröckermann, R. (2021). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791051741

Fink, V. (2021). *Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln*. Stuttgart: Schäffer Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791052212

Freuding, J. & Garnitz, J. (2022). Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellenausschreibung weiterhin dominierend. *ifo Schnelldienst* 4/2022, S. 70–73.

Jäger, W. & Teetz, I. (2021). Digitalisierung im Recruiting. In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 265–282. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

Roedenbeck, M., Qari, S. & Herold, M. (2021). Künstliche Intelligenz im Recruiting: Performancevergleiche des (un-)supervised Learnings bei Bewerbungsdokumenten. In: T. Barton & C. Müller (Hg.), *Künstliche Intelligenz in der Anwendung,* S. 219–237. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30936-7_12

Semet, S. & Hilberer, L. (2021). Potenziale von künstlicher Intelligenz für HR. In: T. Petry & W. Jäger (Hg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement* (2. Aufl.), S. 213–224. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020a). *Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Verfügbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf (Zugriff am 01.02.2024).

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. & Laumer, S. (2020b). *Mobile Recruiting. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report*. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Verfügbar unter: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_02_Mobile_Recruiting_Web.pdf (Zugriff am 01.02.2024).

Wilke, G. & Bendel, O. (2022). KI-gestütztes Recruiting – technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen. *HMD- Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59, S. 647–666. https://doi.org/10.1365/s40702-022-00849-w

Strategische Personalgewinnung: Personalmarketing und Employer Branding

Christian Gade

Kernbotschaften

- Menschen machen den Unterschied. Mit passendem und engagiertem Personal können Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen.
- Zielgruppenbezogene strategische Personalgewinnung hilft, im sogenannten „War for Talents" zu bestehen.
- Vergleichbar zur Produktmarke kann die Arbeitgebermarke (Employer Brand) eine Strahlkraft entfalten und dazu beitragen, für die Organisation attraktives Personal zu gewinnen und zu halten. Personalmarketing richtet sich dabei nicht nur nach außen, sondern auch nach innen.
- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können ganz besonders vom Employer Branding profitieren. Ihre Spezifika gilt es als Werteversprechen zielgruppenadäquat zu kommunizieren.
- Für die Arbeitgeberberatung bietet sich die Chance, mit fundierten Hinweisen zur Wirkung und Gestaltung von Employer Branding, gerade bei KMU, eine große Wirkung auf dem Arbeitsmarkt zu entfalten.

1 Einleitung: Die Menschen machen den Unterschied!

Mit seinem prominenten Aufsatz "The people make the place" stellt Schneider (1987) die Bedeutung der Menschen für die Entwicklung und damit die Gestalt von Organisationen heraus. Er beschreibt Selektions- und Selbstselektionsprozesse, die dafür verantwortlich sind, wer in eine Organisation eintritt und dort verbleibt. Schneider stellt darauf ab, dass Personen sich die Organisationen aussuchen, die zu ihnen zu passen scheinen, die sie als attraktiv empfinden (Selbstselektion). Durch sogenannte „Gate-Keeper" werden sie im Rahmen von Auswahlverfahren in die Organisation hineingelassen (Selektion). Angekommen in der Organisation, prüfen beide Seiten, ob ein Verbleib in der Organisation wünschenswert ist. Während Schneider im Weiteren auf die Homogenität von Organisationen abstellt, ist für unsere weitere Betrachtung die Bedeutung des Personals relevant. Wenn es, gerade in unserer Wissensgesellschaft, in der individuelles und kollektives Wissen Arbeitsprozesse bestimmen, einen Unterschied zwischen Organisationen gibt, manche erfolgreicher sind als andere, und zudem Personen verantwortlich für die Gestalt von Organisationen sind, stellt das Personal einen Erfolgsfaktor für den Wettbewerb dar. Insofern spricht man nicht nur von Anlagevermögen, sondern auch von Humanvermögen. Human Resources werden

zum Erfolgsfaktor von Organisationen. (Schneider 1987; Barney 1991; Trost 2012, 7–15; Ridder 2015, 75–81).

Eine aktuelle Verschärfung erfährt diese Erkenntnis durch den demografischen Wandel mit einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials. Die teilweise unbefriedigte Nachfrage der Unternehmen nach geeignetem Personal zeigt die Veränderung des Arbeitsmarkts hin zu einem sogenannten „Arbeitnehmermarkt" mit der Marktmacht auf Seiten der Bewerber und Bewerberinnen und Beschäftigten. Seit einigen Jahren wird pointiert von einem „War for Talents" gesprochen (Stotz & Wedel 2009, 43–49; Trost 2012, 12).

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass wir es bei der Zielgruppe der jungen potenziellen Beschäftigten, die vor kurzem in den Arbeitsmarkt eingetreten sind, dieses aktuell tun oder in naher Zukunft tun werden, um Personen handelt, die tendenziell eher etwas anders „ticken" als die schon länger auf dem Arbeitsmarkt agierenden Beschäftigten, um die früher geworben wurde und die es zu halten gilt. Gerade im Rahmen der Mitarbeitergewinnung und Bindung gilt es, dies zu berücksichtigen, und die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe direkt anzusprechen. (Trost 2013, 20 f., 42–45; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–3).

Um sich den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu stellen, etablieren Organisationen eine strategische Personalgewinnung. Diese stellt die Bedeutung der Humanressourcen in den Mittelpunkt und orientiert sich an den strategischen Zielen des Unternehmens und setzt auf zielgerichtete Marketingaktivitäten (Ridder 2015, 75–92). Personalgewinnung und Personalmarketing sowie die Zielgruppenenorientierung werden im folgenden zweiten Abschnitt betrachtet. Personalmarketing ist umso erfolgreicher, je mehr es Organisationen gelingt, als attraktive Marke auf dem Arbeitsmarkt sichtbar zu sein und Bewerber und Bewerberinnen anzuziehen und zu halten. Hiermit beschäftigen sich Ansätze des Employer Brandings, das heißt der Arbeitgebermarkenbildung, die im dritten Abschnitt beleuchtet wird. Welche Konsequenz hat das für KMU? Können KMU überhaupt diesen Weg mitgehen (vierter Abschnitt)? Die sich hieraus ergebenden Impulse für die Arbeitgeberberatung werden im abschließenden fünften Abschnitt herausgestellt.

2 Personalgewinnung und Personalmarketing

Strategische Personalgewinnung und Personalmarketing sind integrale Bestandteile eines modernen Human Resource Managements und spielen eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Personal.

Personalgewinnung

Personalgewinnung umfasst den gesamten Prozess der Personalbedarfsplanung, Identifizierung, Anziehung und Auswahl sowie Eingliederung und Integration des Personals in eine Organisation. Hierbei werden verschiedene Strategien und Methoden eingesetzt, um den Bedarf an Arbeitskräften zu decken und Talente zu gewinnen

und zu binden. Personalgewinnung ist nach innen und nach außen gerichtet. Sie ist umfassender zu verstehen als Personalrekrutierung, die auf die Suche, Auswahl und Einstellung von Kandidaten und Kandidatinnen für offene Stellen gerichtet ist. (Jung 2017, 113–313; Ullah & Witt 2018, 23–30).

Von strategischer Personalgewinnung kann gesprochen werden, wenn diese analytisch, langfristig, ganzheitlich, zielorientiert erfolgt und in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebunden ist (Ridder 2015, 75 f., 82–87; Schreyögg & Koch 2020, 149–160). Hierdurch kann zielgruppenspezifisch hochqualifiziertes Personal angezogen, entwickelt und gebunden werden, um die langfristige Zielerreichung und den Erfolg der Organisation zu sichern. So benötigt beispielsweise ein Unternehmen oder ein Geschäftsbereich mit einer auf Kostenführerschaft ausgerichteten Strategie tendenziell anderes Personal und wird auch andere Zugänge zu diesem wählen als ein auf Innovation und schnelle Markteinführung ausgerichtetes Unternehmen oder ein entsprechender Geschäftsbereich.

Personalmarketing

Personalmarketing ist mehr als Werbung. Im Kern zielt Personalmarketing darauf ab, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin zu positionieren und eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen. Es umfasst gezielte Marketingmaßnahmen, um potenzielle Bewerber und Bewerberinnen (und auch schon vorhandene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) anzusprechen, die Unternehmenskultur zu präsentieren und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Hierbei richtet sich Personalmarketing sowohl nach außen als auch nach innen. (Bruhn 1999; Wunderer 1999; Kanning 2017, 15–87).

Aktivitäten des internen und externen Personalmarketings sind beispielsweise Intranet- und Online-Präsenz, Karrierewebsites und Blogs. Eine ansprechende und informative Karrierewebsite, die Einblicke in das Unternehmen gewährt und offene Stellenangebote und Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden präsentiert, stellt einen wesentlichen Bestandteil des Personalmarketings dar. Blogs können regelmäßige Informationen über Projekte, Mitarbeitererfahrungen oder Eindrücke von der Unternehmenskultur bieten. Ebenso spielt die Präsenz des Unternehmens in sozialen Medien und auf Plattformen wie LinkedIn oder XING eine wichtige Rolle. Die Teilnahme an Branchenveranstaltungen und Jobmessen oder die Durchführung eigener Events helfen, den direkten Kontakt zu potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen aufzubauen und auch intern das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber oder attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren. Auch die aktive Präsenz und Reaktion auf Bewertungsplattformen wie Glassdoor, kununu, Indeed, Jobvoting und MeinChef ermöglichen es Unternehmen, auf Rückmeldungen einzugehen und einen positiven Eindruck auf potenzielle Bewerber und Bewerberinnen zu hinterlassen. (Wunderer 1999, 119–121; Bernauer et al. 2011; Beck 2012; Trost 2012, 62–77; Ullah & Witt 2018, 235–303; Zayats 2020, 69–91).

Zielgruppenorientierung

Strategische Personalgewinnung zeichnet eine zielgruppenorientierte Ansprache von potenziellen Beschäftigten aus (Ullah & Witt 2018, 30–43). Bei den auf dem Arbeitsmarkt besonders begehrten jungen (potenziellen) Beschäftigten handelt es sich um sogenannte „Digital Natives", um Vertreter und Vertreterinnen der Generation Z (Geburtsjahrgänge von 1995–2009) und der Generation „Alpha" (ab 2010). Wenn man in diesem Zusammenhang von Generationen spricht, bezieht man sich mit Mannheim (1952) und Howe & Strauss (1991) auf den historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff, der als Generation eine gesellschaftliche Gruppe beschreibt, die eine ähnliche Lebensauffassung hat. Geprägt wird diese durch das kollektive Erleben gesellschaftlicher Ereignisse in Kindheit, Jugend und Erwachsenenzeit, wie bspw. 9/11 und technische Neuerungen, wie bspw. das Internet oder das Smartphone. Beide Generationen, insbesondere die Generation Alpha, sind völlig in der digitalen Welt aufgewachsen, beschaffen sich Wissen nach Bedarf, kommunizieren eher digital und weniger persönlich. Vertreter und Vertreterinnen der Generation „Z" „leben und arbeiten – YOLO" (you only live once, man lebt nur einmal). Mitglieder der Generation Z haben eher weniger Respekt vor der Position in der Hierarchie als vor der individuellen Kompetenz der Führungskräfte. Sie streben zwar eine Karriere an, wollen aber hierbei nicht auf einen gesunden Ausgleich außerhalb der Arbeit verzichten. Und Arbeit muss sich für sie lohnen, nicht nur materiell, vielmehr soll sie bereichernd sein und die Persönlichkeitsentwicklung fördern. Sie sind deutlich wechselbereiter als frühere Generationen. (Howe & Strauss 2007; Trost 2012, 59–62; Scholz 2014, 11–19; Apaydin & Kaya 2020; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6; Schnetzer, Hampel & Hurrelmann 2023, 43–46).

Bei den anderen am Arbeitsmarkt agierenden und in der Regel eher zum Verbleib im Unternehmen umworbenen Generationen handelt es sich neben Vertretern und Vertreterinnen der Generation der Babyboomer (1945–1964) um Vertreter und Vertreterinnen der Generation „X" (1965–1979), die in gesellschaftlicher Unsicherheit mit steigernder Arbeitslosigkeit aufgewachsen sind und Jobsicherheit eine hohe Bedeutung beimessen. Vertreter und Vertreterinnen der Generation „Y" (1980–1994) wuchsen in Zeiten von Globalisierung und Wiedervereinigung auf, sind eher karriereorientiert und stellen sich dem Wettbewerb. Im Unterschied zur Generation Z messen frühere am Arbeitsmarkt agierende Generationen der Arbeit im Verhältnis zur Freizeit oder zum „Leben" eine dominantere Rolle bei. (Scholz 2014, 73–86; Weichs, von & Kauke 2019; Hurrelmann & Albrecht 2020, 37–41; Holtbrügge 2022, 282–284).

Die zentrale Komponente des Personalmarketings stellt die Bildung einer Arbeitgebermarke, das Employer Branding, dar. Es konzentriert sich darauf, die Wahrnehmung eines Unternehmens für die Zielgruppe der potenziellen und aktuellen Beschäftigten als attraktiven Arbeitgeber bzw. attraktive Arbeitgeberin zu gestalten und zu fördern.

3 Employer Branding

Dass das Personal einen Unterschied macht, dass Unternehmen in Abhängigkeit von ihrem Personal Wettbewerbsvorteile erzielen können, ist die Grundannahme für die Beschäftigung mit Employer Branding. Einem ressourcenorientierten Verständnis folgend, stellt Employer Branding somit eine zentrale Komponente des modernen Human Resource Managements dar. (Barney 1991; Ridder 2015, 75–81; Holtbrügge 2022, 92–98).

Das Konzept des Markenwerts, das wir im Zusammenhang mit Produkten kennen, wird auf die Arbeitgebereigenschaft übertragen. Produktmarken werden etabliert, damit das strahlende Produkt eine Anziehungskraft auf die Konsumenten sowie Konsumentinnen ausübt, sodass diese bei wahrgenommener Bedürfnisbefriedigung durch die (auch zugeschriebenen) Produkteigenschaften das Produkt kaufen. Im Rahmen des Employer Brandings wird eine Arbeitgebermarke gestaltet, die ebenso ihre Anziehungskraft entfalten soll. (Backhaus & Tikoo 2004, 504; Trost 2013, 13–19).

Verständnis

Sullivan 2004 bringt es auf den Punkt: "The employer brand puts forth an image showing the organization as a good place to work." (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Employer Branding erzeugt ein Bild der Organisation als einen Ort, an dem man gern arbeiten mag. In diesem Beitrag wird Employer Branding wie folgt verstanden: „Employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors" (Backhaus & Tikoo 2004, 502). Hier wird Employer Branding somit als ein Prozess verstanden, der eine identifizierbare und einzigartige Arbeitgeberidentität schafft, mit der Arbeitgebermarke als Konzept des Unternehmens, das es von seinen Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet.

Hierbei richtet sich die Gestaltung einer attraktiven Arbeitgeberidentität sowohl nach außen an potenzielle Bewerber und Bewerberinnen als auch nach innen an die vorhandenen Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen. Beide Zielgruppen sollen wahrnehmen, dass es sich bei der Organisation um einen Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin handelt, bei dem man gern arbeiten möchte, „a good place to work" (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Grob beschrieben, findet Employer Branding in zwei Schritten statt. In einem ersten Schritt wird der Kern der Marke, das Werteversprechen, gestaltet. Analog zur Produktmarke, die besonders relevante Aspekte des Produkts hervorhebt, die es unterscheidbar von anderen Produkten macht, sind es bei der Arbeitgebermarke unter anderem die Organisationskultur, das Führungsverständnis, Arbeitszeitmodelle und das Gehaltsniveau, die das Werteversprechen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin ausmachen. In einem zweiten Schritt geht es um die Kommunikation dieses Versprechens an die Zielgruppen. Externe Zielgruppe sind die potenziellen Bewerber und Bewerberinnen, die sowohl direkt angesprochen werden können als auch indirekt über bspw. Personalberatungen oder Karriereportale. Ziel ist es hierbei, sie für eine Beschäf-

tigung in dem Unternehmen zu begeistern, sodass sie sich bewerben. Interne Zielgruppe sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an den eigenen Arbeitgeber bzw. die eigene Arbeitgeberin gebunden werden sollen und sich nicht woanders bewerben sollen. Vielmehr sollen sie sich für ihr Unternehmen engagieren und gute Arbeit leisten. (Backhaus & Tikoo 2004, 502 f.; Trost 2012, 49–62; Fournier et al. 2019, 29–44).

Genauer lassen sich die beiden Phänomene, dass einerseits potenzielle Beschäftigte ein Unternehmen als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin attraktiv finden und sich bewerben und andererseits, dass sich die Beschäftigten eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin für ihr Unternehmen engagieren und gute Arbeit leisten, mithilfe des theoretischen Modells von Backhaus & Tikoo beschreiben.

Employer Branding Framework

Backhaus & Tikoo (2004) beschreiben die Wirkungszusammenhänge der Arbeitgebermarkenbildung in einem theoretischen Rahmen, der als Modell in Abbildung 1 dargestellt ist.

Das Modell zeigt die Entstehung der beiden oben genannten Phänomene, das heißt, den oberen Strang mit dem nach außen gerichteten Wirkungszusammenhang vom „Employer Branding“ zur „Employer Attraction“ sowie den unteren Strang mit dem nach innen gerichteten Wirkungsmechanismus vom „Employer Branding“ zur „Employee Productivity“. Beide Stränge werden im Folgenden erläutert.

Wenn Unternehmen „Employer Branding“ betreiben, beschäftigen sie sich wie oben beschrieben mit dem Werteversprechen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin als Kern der Arbeitgebermarke. Im Fokus stehen dabei sowohl die Merkmale des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin als auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe. So würde ein ohne Schichtbetrieb produzierendes Unternehmen – gerade bezogen auf die besonders umworbene Zielgruppe der Generation Z – sicherlich flexible Arbeitszeiten herausstellen. Weitere mit der Arbeitgebermarke verbundene Aspekte des Unternehmens („Employer Brand Associations“) könnten ein relativ hohes Gehaltsniveau und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, oder eine etablierte Personalentwicklung sein. Frühere Generationen ansprechende Aspekte wären eher Jobsicherheit, Karrieresysteme und variable Leistungsvergütung. Diese „Puzzleteile“, die mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin verbunden werden, kristallisieren sich zu einem Bild der Arbeitgebermarke („Employer Brand Image“). (Backhaus & Tikoo 2004, 502 f.; Trost 2012, 49–62; Trost 2013, 19–25).

Die Wahrnehmung der Assoziationen und die Zusammenfügung zu einem Bild erfolgen individuell bei den Personen und können ganz unterschiedlich sein. Das heißt, dass nicht alle potenziellen Bewerber und Bewerberinnen das gleiche Bild von demselben Arbeitgeber bzw. derselben Arbeitgeberin vor Augen haben. Auch können individuell ganz unterschiedliche Dinge mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin verbunden werden. So nimmt eine Person beispielsweise das ökologische Engagement des Unternehmens als einen Aspekt der Unternehmensmarke wahr und schreibt es der Arbeitgebereigenschaft zu, weil es ihr oder ihm auffällt. Eine andere Person nimmt

vielleicht wahr, dass das Unternehmen qualitativ hochwertige und technologisch innovative Autos produziert, und schreibt als Transfer von der Produktmarke dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin daraufhin Professionalität und hohe Expertise und damit Personalentwicklungskompetenz zu. Zudem muss das Bild, das jemand von der Arbeitgebermarke hat („Employer Brand Image"), nicht zwingend als attraktiv („Employer Attraction") empfunden werden. Attraktiv wäre ein Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin dann, wenn die dem Arbeitgeber aufgrund der Strahlkraft der Arbeitgebermarke zugeschriebenen Werte mit den Werten der potenziellen Bewerber und Bewerberinnen zusammenpassen („Person-Organization Value Matching"). Dann würden sich potenzielle Bewerber sowie Bewerberinnen positiv angesprochen fühlen und bewerben. Bezogen auf die Zielgruppe der Generation Z wäre hier im Beispiel eine Passung von Integration von Arbeit und Leben durch Homeofficemöglichkeit, flexible Arbeitszeiten und Personalentwicklungsmöglichkeiten gegeben. Die früheren Generationen würden eher auf Freizeitausgleich, Karrieremöglichkeiten und variable Vergütung anspringen. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–507; Kanning 2017, 133–166).

Ebenso lässt sich eine Bewerbung in diesem Framework damit erklären, dass sich eine Person aufgrund des wahrgenommenen „Employer Brand Image" allein durch die Zugehörigkeit zu dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin in ihrem Selbstkonzept gestärkt („Positve Self-Concept") und hervorgehoben sieht, vielleicht weil sie es (gerade auch in der gemutmaßten Wahrnehmung von anderen) als schick empfindet, bei einem so innovativen Automobilhersteller zu arbeiten (soziale Identitätstheorie). (Taifel 1982; Underwood, Bond & Baer 2001; Backhaus & Tikoo 2004, 506 f.).

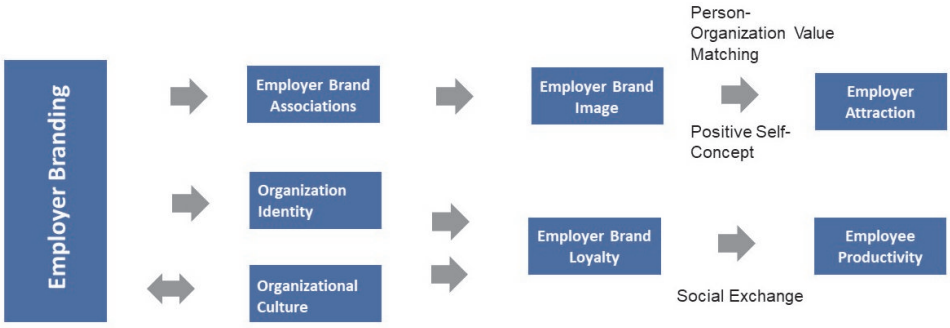

Abbildung 1: Employer Branding Framework (Quelle: In Anlehnung an Backhaus & Tikoo (2004), S. 505, Fig. 1)

Neben dem oberen Strang des Employer Branding Frameworks, der die Attraktivität eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin für potenzielle Bewerber und Bewerberinnen erklärt, das heißt nach außen gerichtet ist, findet Employer Branding auch nach innen, bezogen auf die aktuell Beschäftigten, statt. Das Werteversprechen, der Kern der Arbeitgebermarke, wird nach innen kommuniziert. Während sich Employer Branding Maßnahmen im oberen Strang auf die Wahrnehmung der von der Zielgruppe erwarteten Bedürfnisse richtet, setzt Employer Branding im unteren Strang an

den zentralen kulturellen Werten an, die Beschäftigte von ihrer Organisation erwarten. (Backhaus & Tikoo 2004, 508).

Die Aspekte, die nach außen kommuniziert werden, wie oben beschrieben, bspw. abzielend auf die Generation Z ein relativ hohes Gehaltsniveau, die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, oder Möglichkeiten der Personalentwicklung bzw. leistungsorientierte Vergütung und Karrieremöglichkeiten für die früheren Generationen, spielen im unteren Strang auch eine Rolle. Nur hier haben die Beschäftigten einen genaueren Blick und beurteilen, ob die kommunizierten Werte auch authentisch sind, ob bspw. ein die Generation Z ansprechendes partizipatives Führungsverhalten auch wirklich gelebt wird und ob Personalentwicklung nur hochglanzmäßig nach außen kommuniziert wird oder ob es diese Entwicklungsmöglichkeiten auch wirklich gibt. Die früheren Generationen hätten einen kritischen Blick auf leistungsorientierte Vergütung und würden für sich prüfen, ob diese gerecht ist und ob Karriereleitern wirklich etabliert sind. Wie die mit der Employer Brand verbundenen Aspekte des Unternehmens („Employer Brand Associations") im oberen Strang als einzelne Puzzleteile zu einem Gesamtbild („Employer Brand Image") zusammenwachsen, so tragen diese Aspekte unten ebenfalls zu einem Gesamtverständnis von der Organisation bei („Organization Identity"). Letztlich findet hier eine kognitive Beurteilung von Aspekten des Werteversprechens statt, die dazu führt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin verpflichtet fühlen oder eher nicht. Diese Beurteilung erfolgt sowohl hinsichtlich der postulierten Aspekte als auch hinsichtlich ihres Wahrheitsgehalts, der Übereinstimmung mit der Realität („Employer Brand Loyalty"). (Backhaus & Tikoo 2004, 508–510).

Die organisationale Verbundenheit wird als organisationales Commitment bezeichnet und hat auch eine affektive Komponente, die durch die wahrgenommene Organisationskultur („Organizational Culture") transportiert wird. Die Organisationskultur verkörpert die geteilten grundlegenden Annahmen und Werte einer Organisation (Schein 1985). Auch sie hat einen Einfluss darauf, ob sich jemand der Organisation als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin verbunden fühlt oder nicht („Employer Brand Loyalty"). Würde, anknüpfend an das obige Beispiel, Personalentwicklung nicht wirklich stattfinden, Führung sehr hierarchisch erfolgen und das Arbeiten im Homeoffice nicht wirklich unterstützt werden, so würde das insb. Beschäftigte der Generation Z nicht an die Organisation binden. Frühere Generationen würden es bemängeln, wenn sich Leistung nicht lohnen würde. Zum einen würde sich die Bindung lockern, weil zentrale kulturelle Werte, die sie erwarten, nicht vorhanden wären und zum anderen, weil das Employer Branding als unehrlich empfunden werden würde und vorherige Erwartungen enttäuscht worden wären. Unehrlichkeit führt zur Beschädigung des sogenannten „psychologischen Vertrags" (Rousseau 2001), der neben dem arbeitsrechtlichen Vertrag besteht. Man mag sich nicht auf jemanden verlassen, der sich nicht an Vereinbarungen hält. Dieses gilt insbesondere dann, wenn einem diese Vereinbarungen besonders wichtig sind, bspw. bezogen auf Mitglieder der Generation Z, die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, um Arbeit und Leben gut vereinbaren zu können, und bezogen auf die früheren Generationen Karriere- und Leistungsorientie-

rung. Beschädigungen des psychologischen Vertrags lockern oder lösen eine bestehende Bindung, bis hin zum Verlassen des Unternehmens. Ist das organisationale Commitment hoch, so hat dies positive Wirkungen auf das Engagement der Beschäftigten. Sie möchten sich im Austausch für die positiven Aspekte, die sie von der Organisation erhalten, revanchieren und leisten gute Arbeit („Employee Productivity"). (Backhaus & Tikoo 2004, 503–505, 508–510).

Halten wir fest, Unternehmen betreiben Employer Branding, um sowohl potenzielle Bewerber und Bewerberinnen anzusprechen als auch Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, damit sie sich engagieren. In der Diskussion zum Employer Branding wird dabei oft der gestalterische Aspekt herausgestellt, Unternehmen „betreiben" Employer Branding. Kann sich nun eine Arbeitgebermarke auch „unabsichtlich" entwickeln? Im engeren Sinne ist die Gestaltung eines Werteversprechens schon ein bewusster Prozess, so wie wir Employer Branding hier verstehen. Dennoch kann das „Employer Brand Image" wie oben beschrieben ja auch aus „Puzzleteilen" bestehen, die rein zufällig wahrgenommen werden. Bspw. transportiert ein Streit hinter der Theke eines Bäckers auch einen Eindruck von der Zusammenarbeit und Führung in der Bäckerei und wirkt sich auch auf das Image aus. So kann auch ein etwaiges verkehrsgefährdendes Fahren von Firmenfahrzeugen einen Einfluss auf unsere Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin haben, im weiteren Sinne somit die Arbeitgebermarke beeinflussen.

Gerade heutzutage, wo die Ansprache Externer, insbesondere über soziale Medien, schnell und unmittelbar auch in der Organisation von den Beschäftigten wahrgenommen wird und umgekehrt Aspekte der Unternehmenskultur ebenso schnell und ungefiltert über soziale Medien und Bewertungsplattformen nach außen gelangen, sind die beiden Stränge in ihren Wirkungsbeziehungen eng miteinander verbunden.

4 Chancen und Herausforderungen für KMU

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir gesehen, dass Marketing, wenn man es als Werbung versteht, zu kurz greift. Vielmehr macht gerade das Employer Branding Framework deutlich, dass es sowohl bei der Wirkung nach außen als auch nach innen auf den Markenkern ankommt. Hierbei kommt der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. Nur die Aspekte, die mit der Marke authentisch verbunden sind, können nachhaltig strahlen und anziehend wirken. Wie kann es jetzt KMU, die meist nicht von einer hohen Marktmacht und dem Transfer einer erfolgreichen und bekannten Produktmarke auf die Arbeitgebermarke profitieren können, gelingen, im „War for Talents" zu bestehen?

Betrachten wir noch einmal explizit die besonders umworbene Generation Z. Sie wird mit Merkmalen beschrieben, die tendenziell eine hohe Passung zu den Besonderheiten von KMU erwarten lassen. Dass sich Mitglieder der Generation Z Wissen eher nach Bedarf beschaffen, über digitale Kompetenz verfügen, macht es leichter, in weniger formalisierten Organisationen ohne ein differenziertes Wissensmanagementsys-

tem an relevante Informationen zu kommen. Dies dürfte insbesondere auch der langsam auf den Arbeitsmarkt stoßenden Generation Alpha gelingen, die komplett mit der digitalen Transformation aufwächst.

Digital Natives wünschen sich, dass Arbeit bereichernd ist und die eigene Persönlichkeitsentwicklung unterstützt. Diese Bedürfnisse treffen bei KMU auf Organisationen, die sich gegenüber Großunternehmen durch eher weniger Hierarchieebenen, kurze Entscheidungswege, weniger formalisierte Kommunikation und allgemein weniger organisatorische Regeln auszeichnen. Hierdurch ermöglichen sie es Beschäftigten tendenziell, früher Verantwortung zu übernehmen, sich auszuprobieren. Zudem zeichnet KMU eine eher familiäre Unternehmenskultur aus, oft verbunden mit der Wirkung der Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers auf die Organisation (Immerschitt & Stumpf 2019, 20–30; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6). Ryan & Deci (2000) weisen darauf hin, dass Menschen nach Befriedigung der Bedürfnisse nach Kompetenzerleben, Autonomie und sozialer Eingebundenheit streben. Augenscheinlich besteht hier das Potenzial einer hoher Passung von Bedürfnissen der jungen Mitarbeitenden bzw. Bewerber und Bewerberinnen mit den Merkmalen von KMU. Technisch ausgedrückt, handelt es sich um die relevanten Assoziationen der Employer Brand bzw. um authentische Komponenten des Markenkerns, den es „nur“ zielgruppenspezifisch zu transportieren gilt.

Doch wie kann es KMU gelingen, die eher nicht über große finanzielle Ressourcen oder eine etablierte Personalabteilung verfügen, attraktives Personalmarketing umzusetzen, die Zielgruppe zu erreichen? Hier kann die Digitalisierung helfen, die es KMU ermöglicht, mithilfe sozialer Medien, bspw. mit YouTube (Shorts, d. h., maximal 60 Sekunden lange Kurzvideos), TikTok oder Instagram Reichweite zu erzeugen und interne und externe Vertreter und Vertreterinnen der Generation Z und Alpha überzeugend anzusprechen und zu binden. Unterstützend wirken hierbei die kürzeren Entscheidungs- und Kommunikationswege sowie die Bedeutung der bspw. mit Shorts von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen glaubhaft transportierbaren Aspekte des Arbeitsalltags, der Karrieremöglichkeiten und der Unternehmenskultur.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aufgrund des besonderen Zustands des Arbeitsmarkts als Bewerbermarkt haben es Unternehmen schwer, geeignetes Personal zu finden. Dieses gilt insbesondere dann, wenn sie nicht über die Marktmacht und Strahlkraft von bekannten Produkten verfügen, wie es Großunternehmen häufig tun.

Genau hier liegt die Chance der Arbeitgeberberatung, Unternehmen in der schwierigen Situation zu unterstützen und ihre Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Dies ist insbesondere bei KMU erfolgversprechend, die meist über wenig ausgebaute Personalabteilungen und geringere finanzielle und personelle Ressourcen verfügen und sich durch die Arbeitsmarktsituation überfordert fühlen könnten. Mit der Kenntnis von Bedeutung, Wirkung und Gestaltungsmöglichkeiten

eines Employer Brandings können Beraterinnen und Berater Expertise aufzeigen und konkret helfen und schnelle Erfolge erzielen.

Ansetzend an den Komponenten und Wirkungszusammenhängen im oben betrachteten Employer Branding Framework können gemeinsame Workshops gestaltet werden, in denen nach einer Zielgruppenbestimmung ein Werteversprechen erarbeitet wird. Allein schon die durch die Beratung unterstützte Beschäftigung mit dem Kern der Arbeitgebermarke und den Employer Brand Associations dürfte in einem ersten Schritt zu einem klareren und authentischen Bild von der Organisation, insbesondere auch nach innen, führen. Hierbei sollte auf die Chancen, die gerade die Spezifika von KMU hinsichtlich der Ansprache der Generationen Z und Alpha mit sich bringen, motivierend hingewiesen werden, und im Rahmen der Beratung sollte bei diesem Aspekt angesetzt werden.

In einem zweiten Schritt könnten, wiederum gemeinsam mit den Beschäftigten, insbesondere unter Beteiligung der so begehrten Zielgruppe der Generation Z, oben angeregte Personalmarketingmaßnahmen wie eine Karrierewebsite, Blogs und regionale Events, unterstützt durch vielleicht Shorts und Instagram-Posts, gestaltet werden. Auch hier dürfte neben der Außenwirkung die Partizipation selbst positive Bindungseffekte innerhalb der Organisation auslösen.

Literatur

Apaydin, C. & Kaya, F. (2020). An Analysis of the Preschool Teachers` Views on Alpha Generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), S. 123–141.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(4/5), S. 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, S. 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beck, C. (2012). Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: C. Beck (Hg.), *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting* (2. Aufl.), S. 9–69. Köln: Luchterhand.

Bernauer, D., Hesse, G., Laick, S. & Schmitz, B. (2011) (Hg.). *Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren*. Köln: Luchterhand.

Bruhn, M. (1999). Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: M. Bruhn, (Hg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (2. Aufl.), S. 15–44. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8_1

Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In: G. Hesse & R. Mattmüller (Hg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen X und Z* (2. Aufl.), S. 19–54. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2_2

Holtbrügge, D. (2022). *Personalmanagement* (8. Aufl.). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3

Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.

Howe, N. & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), S. 41–52.

Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Weinheim: Beltz.

Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23133-0

Jung, H. (2017). *Personalwirtschaft* (10. Aufl.). Berlin: De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110493092

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1_13

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: K. Mannheim (Hg.), *Essays on the sociology of knowledge, S*. 276–322. London: Routledge.

Ridder, H.-G. (2015). *Personalwirtschaftslehre* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-026987-3

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, S. 511–41. https://doi.org/10.1348/096317901167505

Ryan, M. R. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, S. 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, S. 437–453. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Schnetzer, S., Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023). *Trendstudie Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus*. Kempten: Datajockey Verlag.

Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (8. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4

Stotz, W. & Wedel, A. (2009). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg. https://doi.org/10.1524/9783486592481.81

Sullivan, J. (2004). "Eight elements of a successful employment brand", *ER Daily*, 23 February, zitiert nach Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(4/5), S. 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, S. 1–39. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer.

Trost, A. (2013). Employer Branding. In: A. Trost (Hg.), *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.), S. 13–75. Köln: Luchterhand.

Ullah, R. & Witt, M. (2018). *Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen – Prozess-Knowhow – Social Recruiting* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791041629

Underwood, R., Bond, E. & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, S. 1–14. https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881

Weichs, V. von & Kauke, R. (2019). Generation Y: Herausforderung oder Chance für den Arbeitgeber? In: M. Busold (Hg.), *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl.), S. 205–217. Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_15

Wissmann, I. von, Clasen, J. & Krüger, A. (2021). *Future Leadership. Generation Y motivieren und führen*. Berlin: Springer.

Wunderer, R. (1999). Personalmarketing. Die Kunst, attraktive und effiziente Arbeitsbedingungen zu analysieren, zu gestalten und zu kommunizieren. In: M. Bruhn (Hg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (2. Aufl.), S. 115–132. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-05973-8_5

Zayats, M. (2020). *Digital Personal Branding. Über den Mut, sichtbar zu sein. Ein Guide für Menschen und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30174-3

Unterabschnitt C:
Weiterbildung von Beschäftigten

Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Eine Einführung

Bernd Käpplinger, Paulina Jedrzejczyk und Ruth Moritz

Kernbotschaften

- Durch Megatrends, wie Digitalisierung oder demografischer Wandel, steigt die Relevanz betrieblicher Weiterbildung.
- Der vorliegende Beitrag beleuchtet begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung. Das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung hilft, die in Betrieben bestehende Vielfalt zu beschreiben.
- Die Unternehmensgröße beeinflusst die Weiterbildungsentscheidungen: Viele kleinste und kleine Unternehmen bieten keine Weiterbildung an. Auch mittlere Unternehmen können selten mit Großunternehmen mithalten.
- Eine professionelle Weiterbildungsberatung sollte sich auf die individuelle Situation jedes Unternehmens einstellen, um passende Lösungen herauszuarbeiten und Betriebe in ihren Vorhaben zu unterstützen.

1 Einleitung

Für Expertinnen und Experten, die Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zum Thema Weiterbildung beraten, ist vor allem die *betriebliche* Weiterbildung von Relevanz. Betriebliche Weiterbildung wird definiert als Maßnahmen, „die vorausgeplantes, organisiertes Lernen darstellen und die vollständig oder teilweise von Unternehmen für ihre Beschäftigten direkt oder indirekt finanziert werden. (...)“[1] (Destatis 2013, S. 8). Als zentrales Element ist dabei das Engagement der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen zu erkennen, welches unterschiedliche Formen einnehmen kann, wie das Initiieren, Finanzieren, Organisieren.

Die steigende Relevanz der betrieblichen Weiterbildung hängt mit Megatrends zusammen, welche Produkt- und Arbeitsmärkte, aber auch die Gesellschaft im Allgemeinen prägen. Durch die digitale Transformation beispielsweise verändern sich

1 Unternehmen können sowohl direkte als auch indirekte Kosten der Weiterbildung ihrer Beschäftigten übernehmen. Bei direkten Kosten handelt es sich beispielsweise um Zahlungen und Gebühren an Weiterbildungsanbietende für die Teilnahme der Beschäftigten an externen Lehrveranstaltungen; Kosten für den Einsatz von externem Weiterbildungspersonal in internen Lehrveranstaltungen; Reisekosten, Spesen und Tagegeld etc. Bei indirekten Kosten handelt es sich um die Lohnkosten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Destatis 2017, S. 51 f.).

Branchen, Berufsfelder und Tätigkeiten. Die Weiterbildung unterstützt Beschäftigte und Unternehmen dabei, sich an neue Anforderungen anzupassen und diese in den Betrieben auch aktiv mitzugestalten. Ebenfalls trägt sie zur Steigerung der Innovationskraft der Unternehmen bei. Demografischer Wandel und der Fachkräftemangel führen dazu, dass es immer schwieriger wird, den Personalbedarf durch Einstellung neuer Beschäftigter zu befriedigen. Betriebliche Weiterbildung erhöht zum einen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, sodass sich mehr Personen bewerben. Zum zweiten trägt sie zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten bei – ein wichtiger Punkt vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz von Personalbindung. Zum dritten kann betriebliche Weiterbildung helfen, interne Beschäftigungspotenziale weiterzuentwickeln, sodass keine Neueinstellung notwendig ist.

Ein Blick in die Theorie und in die Praxis der betrieblichen Weiterbildung zeigt, dass es sich dabei um ein komplexes Phänomen handelt, welches besonders kleinere Unternehmen, aber auch Arbeitgeberberaterinnen und -berater vor Herausforderungen stellt. Der vorliegende Beitrag bietet einen kurzen Überblick über die relevanten Themenbereiche.

In einem ersten Schritt wird eine Synopse relevanter theoretischer Erkenntnisse zur betrieblichen Weiterbildung präsentiert. In einem zweiten Schritt richtet sich der Blick auf empirische Erkenntnisse zu Herausforderungen bei der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Auf dieser Grundlage werden in einem dritten Schritt Implikationen für Beraterinnen und Berater von Arbeitgebenden abgeleitet.

2 Betriebliche Weiterbildung aus wissenschaftlicher Sicht „in a nutshell“

Als Rahmen für die Erörterung theoretischer Überlegungen wurde das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung (Käpplinger 2016) gewählt. Wie in der Tabelle 1 zu erkennen, umfasst das Modell drei Ebenen: die Makro-, die Meso- und die Mikroebene.

Auf der Makroebene wird die grundsätzliche Entscheidung in einem Unternehmen für oder gegen die Weiterbildung, auch wenn selten explizit getroffen, betrachtet. Empirische Studien[2] lassen drei Typen von Unternehmen erkennen. Es gibt Unternehmen, in denen Weiterbildung fest verankert ist (kontinuierliche Weiterbildner), die gelegentlich weiterbilden (diskontinuierliche Weiterbildner), und andere, in welchen das gar nicht der Fall ist (kontinuierliche Nicht-Weiterbildner). Fehlende sowie diskontinuierliche Weiterbildung sind häufiger in kleineren als in großen Betrieben anzutreffen. Die Gründe für die Entscheidung gegen die (kontinuierliche) Weiterbildung können unterschiedlich sein (Käpplinger 2016):

2 Ein Überblick findet sich bei Käpplinger 2016.

- Aus Betriebssicht wird kein Weiterbildungsbedarf registriert.
- Handlungsalternativen, wie befristeter Einkauf von Qualifikationen, technische Rationalisierung, Neueinstellung werden bevorzugt.
- Fehlende Ressourcen (Zeit, Mittel).
- Mangel an passenden Weiterbildungsangeboten.
- Probleme bei der Bedarfsanalyse.

Es muss im Einzelfall genauer analysiert werden, inwiefern die aus Betriebssicht als relevant genannten Barrieren einen objektiven Charakter haben oder mit den Einstellungen, Kompetenzen oder Präferenzen der jeweiligen Entscheidungsträgerinnen und -trägern zusammenhängen. Diese Thematik wird auf der Mesoebene des Modells beleuchtet. Hier geht es um die Frage der Institutionalisierung der Weiterbildung im Sinne der Verteilung von Zuständigkeiten oder Verortung in Betrieben. Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt (Käpplinger 2016), dass die Verantwortung für die Weiterbildung auf verschiedene Funktionsträgerinnen und -träger übertragen werden kann. In kleineren Unternehmen (bis 100 Beschäftigte) ist die Weiterbildungszuständigkeit häufig bei der Geschäftsführung verortet. In größeren Betrieben (100–999 Beschäftigte) wird die Zuständigkeit von HR-Abteilungen und den Linienvorgesetzten übernommen. In Großunternehmen (ab 1000 Beschäftigte) ist die Weiterbildungsarbeit formalisiert, die Entscheidungen diesbezüglich werden jedoch zwischen verschiedenen Akteuren verhandelt (z. B. verschiedene Beschäftigtengruppen, Führungskräfte, Betriebsrat).

Die Funktionsträgerinnen und -träger unterscheiden sich beispielsweise im Hinblick auf ihre Erfahrungen und Kompetenz: Inhaber und Inhaberinnen oder Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen von kleineren Unternehmen haben häufig einen geringeren Einblick in die Methodenvielfalt oder in die aktuellen Trends und Entwicklungen als HR-Expertinnen und -Experten in Personalabteilungen größerer Unternehmen. Auch aus diesem Grund übersehen sie möglicherweise häufiger die Potenziale der Weiterbildung, welche mehrere Funktionen im Unternehmen erfüllen kann:

- Motivations- und Identifikationsfunktion (Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Identifikationsbereitschaft der Beschäftigten)
- Flexibilisierungsfunktion (Unterstützung von Umstellungsprozessen)
- Akquisitions- und Imagefunktion (Unterstützung der Außenkommunikation des Unternehmens)
- Anpassungsfunktion (Unterstützung der Anpassung an neue Arbeits- und Produktionsanforderungen)
- Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion (Unterstützung von Innovationen und proaktiver Veränderungen/Gestaltung von Unternehmen).

Tabelle 1: Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Käpplinger 2016; Formen der Weiterbildung in Anlehnung an Stock-Homburg & Groß 2019)

<table>
<tr><td>Makroebene
Entscheidung für oder gegen Weiterbildung</td><td>Kontinuierlich weiterbildende Unternehmen
Diskontinuierlich weiterbildende Unternehmen
Kontinuierlich nicht-weiterbildende Unternehmen</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Mesoebene
Entscheidung zur Weiterbildungs-kompetenz</td><td>Weiterbildungskompetenz als Teil der Führung oder Leitung</td></tr>
<tr><td>Zentralisierte Weiterbildungskompetenz</td></tr>
<tr><td>Dezentralisierte Weiterbildungskompetenz</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Mikroebene
Weiterbildungs-entscheidungen</td><td>Form:
Edukationsbasierte Methoden: Lehrvorträge, Workshops, Konferenzen, Rollenspiele, Fallstudien, Planspiele, E-Learning, Blended-Learning
Erfahrungsbasierte Methoden: Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation, Qualitätszirkel, Lernstatt, Action Learning
Feedbackbasierte Methoden: Mitarbeitergespräch, Coaching, Mentoring
Andere: Selbstgesteuertes Lernen</td></tr>
<tr><td>Ort: in Präsenz im Unternehmen direkt oder außerhalb bei Weiterbildungseinrichtungen, Hochschulen, Verbänden/Kammern
Zunehmend auch in digitalen oder hybriden Räumen</td></tr>
<tr><td>Personen (relevante Charakteristika von Teilnehmenden):
Erwerbstätige vs. Arbeitslose
Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte
Beamte, Angestellte, Arbeiter und Arbeiterinnen, Selbstständige
Führungskräfte, Nachwuchskräfte, Beschäftigte, Ungelernte/Angelernte
Befristet Beschäftigte, unbefristet Beschäftigte
Personen mit hohen, niedrigen, keinen Schulabschlüssen
Männer, Frauen</td></tr>
<tr><td>Inhalte (von anlassbezogen bis allgemeine Schlüsselkompetenzen)</td></tr>
<tr><td>Zeit (von einer Stunde bis mehrere Tage)</td></tr>
<tr><td>Ziele:
Sicht des Unternehmens (Bsp.)
• Akquisitions- und Imagefunktion
• Motivations- und Identifikationsfunktion
• Flexibilisierungsfunktion
• Anpassungsfunktion
• Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion
Sicht der Beschäftigten (Bsp.)
• Persönlich zufriedener sein
• Neue Aufgaben übernehmen
• Einen neuen Arbeitsplatz/Job finden
• Höhere Position im Beruf erhalten
• Ein höheres Gehalt bekommen
• Höhere Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust</td></tr>
<tr><td>Sonstiges:
Grund der Teilnahme: betriebliche Anordnung, Vorschlag des oder der Vorgesetzten, Zustimmung des oder der Vorgesetzten, eigene Initiative, verpflichtende Teilnahme, freiwillige Teilnahme
Finanzierung: privat, vom Unternehmen, staatlich gefördert.
Anbietende: selbständige Trainer und Trainerinnen, Weiterbildungsinstitute, Hochschulen, Kammern, Arbeitgeber- und Berufsverbände, Beratungsunternehmen, Weiterbildungsverbünde, Arbeitgebernetzwerke</td></tr>
</table>

Da Verantwortliche aus kleineren Unternehmen darüber hinaus stark in das operative Geschäft eingebunden sind, können dringende Angelegenheiten ihren Wahrnehmungshorizont und ihre Präferenzen, beispielsweise im Hinblick auf die Ressourceneinteilung, dominieren. Denkbar ist ebenfalls, dass sie sich angesichts der Vielfalt der zu entscheidenden Parameter der Weiterbildung (z. B. Inhalte, Formate, Ort) – siehe die Mikroebene des Modells – von den anstehenden Entscheidungen schneller überfordert fühlen.

Alle drei Ebenen hängen miteinander zusammen. Eine Entscheidung für Weiterbildung auf der Makroebene beeinflusst die Relevanz der Weiterbildungskompetenz. Mangelnde Fachkompetenz auf der Mesoebene hat Einfluss auf die Teilentscheidungen bezüglich konkreter Umsetzungsfragen auf der Mikroebene.

Das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung erlaubt zum einen, die große Vielfalt der in Unternehmen anzutreffenden Weiterbildungsaktivitäten zu erfassen. Zum anderen deckt es eine Reihe der aus Sicht von Beratenden relevanten Themenschwerpunkte ab.

3 Herausforderungen bei der betrieblichen Weiterbildung in KMU

In den Ausführungen des Kapitels 2 deutete sich an, dass in kleineren Unternehmen mit besonderen Herausforderungen im Hinblick auf betriebliche Weiterbildung zu rechnen ist. Dieser Gedanke soll im Folgenden aus der Perspektive empirischer Studien beleuchtet werden. Die Studien lassen sich sehr gut in die Systematik des Mehrebenenmodells einordnen.

Betrachtet man die Weiterbildungsbeteiligung (Abb. 1), also die Makroebene, so fällt auf, dass kleine und kleinste Unternehmen deutlich seltener Weiterbildung anbieten als mittlere und große Unternehmen (Bennewitz, Klinge, Leber u. a. 2022, S. 100 f.; Schwengler & Leber 2023).

Dass im Jahr 2022 nur jeder dritte Kleinstbetrieb und nur jeder zweite Kleinbetrieb Weiterbildungsangebote finanziert hat, erscheint überraschend, denn eine betriebliche Weiterbildung kann neben der Aufgabe, das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten weiterzuentwickeln, auch auf andere Weise zum betrieblichen Erfolg beitragen. So konnte z. B. anhand von empirischen Daten aus fünf europäischen Ländern gezeigt werden, dass eine Erhöhung der Weiterbildungsaktivität in Unternehmen tatsächlich auch zu einer Erhöhung der Produktivität führte (Strahler 2015). Insbesondere geringer qualifizierte Beschäftigte arbeiten nach einer betrieblichen Weiterbildung häufig deutlich produktiver (Kuckulenz 2006).

Zusätzlich verbinden Unternehmen mit Weiterbildungen positive Effekte auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung, sofern die konkrete Weiterbildung so gewählt wird, dass diese den individuellen Interessen und Fähigkeiten entspricht und die Beschäftigten durch die neu erworbenen Kenntnisse ihr Selbstwertgefühl steigern können (Seyda & Werner 2012). Kleine Unternehmen erkennen allerdings seltener als

Großbetriebe, dass ein betriebliches Weiterbildungsangebot zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität beitragen kann (Seyda 2021).

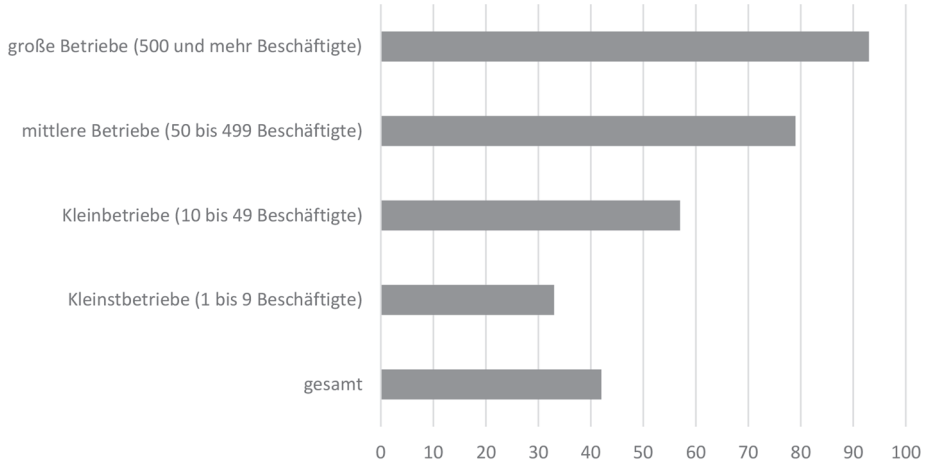

Abbildung 1: Anteil weiterbildender Betriebe 2022 nach Größe (Quelle: Schwengler & Leber 2023, eigene Darstellung)

Im Unterschied zur Weiterbildungsbeteiligung zeigt sich ein hohes Engagement von kleinen Unternehmen in der Weiterbildungsintensität. Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten investierten im Jahr 2019 im Durchschnitt pro Beschäftigtem rund sechs Arbeitsstunden und 242 € mehr in Weiterbildung als Großbetriebe (Seyda 2021).

Dennoch gibt es eine Reihe von Gründen, die Unternehmen davon abhalten können, ihren Beschäftigten eine betriebliche Weiterbildung anzubieten. Zunächst ist davon auszugehen, dass nicht alle Unternehmen in jedem Jahr einen konkreten Anlass haben, ihre Beschäftigten weiterzubilden. Ein konkreter Anlass könnte z. B. durch den Kauf einer neuen Maschine oder einer neuen Software entstehen. Janssen und Leber (2015) konnten zeigen, dass gerade kleine Unternehmen häufig nur in einzelnen Jahren betriebliche Weiterbildungen durchführen.

Neben einem fehlenden Anlass gibt es weitere Gründe, die gerade kleinere Unternehmen davon abhalten, Weiterbildungsangebote zu machen. Zum einen entstehen durch Weiterbildungen Arbeitsausfälle, die kurzfristig zu einem Rückgang der Produktivität des Unternehmens führen und gerade in einem Unternehmen mit wenigen Beschäftigten schwer aufzufangen sind (Seyda 2021). Des Weiteren stellen Kursgebühren und Fahrtkosten unmittelbare Ausgaben dar, die das Betriebsergebnis negativ beeinflussen. Zum anderen könnten Unternehmen befürchten, dass die durch eine Weiterbildung qualifizierten Beschäftigten in andere Unternehmen abwandern werden, da sie durch die neue Qualifikation ihre Attraktivität auf dem Bewerbermarkt steigern.

Auf der Mesoebene zeigt sich, dass in kleinen Betrieben fast immer die Inhaberin oder der Inhaber die Aufgaben des Personalmanagements neben dem betrieblichen Kerngeschäft übernimmt. Dieser/diesem fehlen in der Praxis häufig Kapazitäten für

die Organisation von Weiterbildungen (Seyda 2021), die sich sehr aufwändig gestalten kann.

Lässt sich beispielsweise für den Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens kein standardisiertes Angebot in einer Weiterbildungsdatenbank finden, müsste ein Anbieter gesucht werden, der ein individualisiertes Angebot machen kann. Hierfür kommen neben etablierten Trägern der Erwachsenenbildung z. B. auch Hochschulen, Berufsschulen oder Lieferanten bzw. Lieferantinnen (z. B. der Hersteller bzw. die Herstellerin einer neuen Maschine) in Frage.

Wenn ein passender Anbieter für eine Weiterbildung gefunden ist, müssen durch das Unternehmen weitere Entscheidungen auf der Mikroebene getroffen werden, z. B. in Bezug auf Ort, Zeit und Umfang des Angebots

Insgesamt zeigt sich damit, dass die Planung und Umsetzung von betrieblicher Weiterbildung gerade für kleinere Unternehmen komplex sein kann, gleichzeitig aber auch mit einem Nutzen verbunden ist. Eine professionelle Weiterbildungsberatung kann für Unternehmen jeder Größe dazu beitragen, die benötigten entscheidungsrelevanten Informationen zu finden und aufzubereiten (siehe den Beitrag von T. Stanik in diesem Band).

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus obigen Ausführungen können wichtige Implikationen für die Arbeit von Arbeitgeberberaterinnen und -beratern abgeleitet werden.

Beratende sollten sich darauf einstellen, dass nicht alle Unternehmen sofort die Bereitschaft mitbringen, Weiterbildung anzubieten. Es muss jeweils betriebsspezifisch untersucht werden, ob Verantwortliche in Betrieben…

- …gute Gründe gegen die Durchführung betrieblicher Weiterbildung haben (z. B. es werden keine neuen Kompetenzen benötigt),
- …alternative Lösungen wählen können (z. B. temporärer Wissenserwerb durch Werksverträge),
- …die Situation fehleinschätzen (z. B. der Bedarf liegt vor, wird aber nicht erkannt),
- …die für ihr Unternehmen relevanten Vorteile der Weiterbildung nicht kennen, oder
- …keine passenden Lösungen suchen und finden (z. B. passende Formate sind nicht bekannt oder werden nicht angeboten).

Hierbei kann das Mehrebenenmodell betrieblicher Entscheidungen zu Weiterbildung den Beratenden helfen, die Analyse zu strukturieren.

Beratende können erwarten, dass in manchen Unternehmen Überzeugungsarbeit zu leisten ist und der Nutzen betrieblicher Weiterbildung auf mehreren Ebenen – auch aus der individuellen Sicht der Beschäftigten – erläutert werden muss. Zum anderen ist es wichtig, vielfältige Formate der betrieblichen Weiterbildung anbieten zu

können. Unternehmen sollen dabei unterstützt werden, eine für sich individuell passende Lösung zu finden.

Beratung zu Möglichkeiten externer Unterstützung könnte ebenfalls ein relevantes Thema und für Arbeitgebende von Nutzen sein. Vor allem kleineren Unternehmen ist externe Unterstützung in Form von finanzieller Förderung, aber auch organisatorischer Umsetzung durch Weiterbildungsverbünde, Arbeitgeberverbände oder Hochschulen oft nicht bekannt.

Aufgrund des geringeren Professionalisierungsgrads der Personalarbeit in kleinen Unternehmen erscheint eine Weiterbildungsberatung im Rahmen der Arbeitgeberberatung gerade für diese Betriebe besonders nutzbringend. Themen wie betriebliche Weiterbildungsstrategie oder Erhöhung der Motivation und Bindung der Beschäftigten durch Beteiligung an den Weiterbildungsentscheidungen sollen einen prominenten Platz in den Beratungsgesprächen einnehmen.

Literatur

Bennewitz, E., Klinge, S. Leber, U. & Schwengler, B. (2022). *Zwei Jahre Corona-Pandemie: Die deutsche Wirtschaft zwischen Krisenstimmung und Erholung – Ein Vergleich der Jahre 2019 und 2021 – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels*, IAB-Forschungsbericht, 20/2022, Nürnberg. DOI:10.48720/IAB.FB.2220.

Janssen, S. & Leber, U. (2015). *Weiterbildung in Deutschland. Engagement der Betriebe steigt weiter*, IAB Kurzbericht, 13/2015, Nürnberg. Verfügbar unter: https://doku.iab.de/kurzber/2015/kb1315.pdf (Zugriff am 24.11.2023).

Käpplinger, B. (2016). *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Kuckulenz, A. (2006). Wage and Productivity Effect of Continuing Training in Germany: A Sectoral Analysis. *ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung* Discussion Paper, 06–025, Mannheim. Verfügbar unter: https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp06025.pdf, (Zugriff am 24.11.2023). https://doi.org/10.2139/ssrn.898623.

Schwengler, B. & Leber, U. (2023). *Die betriebliche Weiterbildung nahm im dritten Jahr der Corona-Krise wieder an Fahrt auf*. IAB-Forum, Nürnberg. Verfügbar unter: https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-weiterbildung-nahm-im-dritten-jahr-der-corona-krise-wieder-an-fahrt-auf/ (Zugriff am 24.11.2023). DOI: 10.48720/IAB.FOO.20230919.01.

Seyda, S. (2021). Weiterbildung boomt in kleinen Unternehmen. *KOFA Kompakt*, 04/2021, Köln. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-weiterbildung-boomt-in-kleinen-unternehmen.html (Zugriff am 24.11.2023).

Seyda, S. & Werner, D. (2012). IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. *IW-Trends*, 1/2012, Köln. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/studien/dirk-werner-susanne-seyda-iw-weiterbildungserhebung-2011-82400.html (Zugriff am 24.11.2023).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2013). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4)*. Wiesbaden: Destatis.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen (CVTS4)*. Wiesbaden: Destatis.

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement* (4. vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1.

Strahler, D. (2015). Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde. *Diskussionspapiere des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung*, 1, Duisburg. Verfügbar unter: https://www.puu.msm.uni-due.de/fileadmin/Dateien/HumanR/Publikationen/Nr.1_Strahler__2015_.pdf (Zugriff am 24.11.2023).

Weiterbildungsberatung – Formate, Anbieter, Typen

Tim Stanik

Kernbotschaften

- Die Weiterbildungsberatung ist vor dem Hintergrund der Notwendigkeit lebenslanger Lernprozesse eine wichtige Dienstleistung geworden.
- Das Angebot der Weiterbildungsberatung differenziert sich in unterschiedliche Formate, die von unterschiedlichen Einrichtungen angeboten werden.
- Die Qualifizierungsberatungen stellen dabei insofern ein besonderes Beratungsformat dar, als sie nicht einzelne Individuen, sondern Belegschaften bzw. Gruppen von Mitarbeitenden in Betrieben adressieren.
- Ungeachtet dessen werden auch Qualifizierungsberatungen mit Menschen geführt, deren Einstellungen, Erfahrungen, Erwartungen im Hinblick Weiterbildungen in den Gesprächen zu berücksichtigen sind.

1 Einleitung

Beratung ist in den letzten Dekaden zu einer der zentralen Dienstleistungen in unserer Gesellschaft geworden, sodass es plausibel ist, von einer „beratenen Gesellschaft" (Schützeichel & Brüsemeister 2004, S. 7) zu sprechen. Beratungen lassen sich als zeitlich befristete Interaktionen zwischen einer beratenden und einer ratsuchenden Person definieren, die das Ziel haben, in einem bestimmten Problem- oder Handlungsbereich Lösungen und Strategien zu entwickeln. Dabei haben die Beratenden die Verantwortung für die Gestaltung der Prozesse und die Ratsuchenden für die Umsetzung der Ergebnisse (vgl. Pätzold 2008, S. 42). Es lassen sich vier zentrale Aufgabengebiete von Beratung differenzieren: die Informationsweitergabe zur Entscheidungshilfe, die Bewältigungshilfe bei Problemlagen, die Prävention bei Problementwicklungen sowie die Unterstützung bei Wachstum und Entwicklung (vgl. Schubert u. a. 2019, S. 29).

Ein spezifisches Angebot von Beratungen im Feld von Bildung, Beruf und Beschäftigung sind Weiterbildungsberatungen. Diese machen Anliegen von Personen oder Organisationen im Hinblick auf allgemeine, berufsbezogene oder betriebliche Weiterbildungen zu ihren Gegenständen. Mit der Dienstleistung werden seit der Bildungsreform der 1970er Jahre neben individuellen insbesondere auch gesellschaftlich-bildungspolitische Zielsetzungen verfolgt. So sollten Weiterbildungsberatungen zunächst für mehr Durchlässigkeit im Bildungssystem sorgen (vgl. Deutscher Bildungsrat 1970, S. 81). Aktuell werden sie als ein zentrales Instrument zur Unterstützung des Konzepts des Lebenslangen Lernens betrachtet, mit dem sowohl Personengruppen als

auch Unternehmenstypen erreicht werden sollen, die sich unterrepräsentiert an Weiterbildung beteiligen (z. B. formal Geringqualifizierte oder KMUs). Die Idee ist es, dass Weiterbildungsberatungen dabei unterstützen sollen, sich in den heterogenen und zuweilen auch unübersichtlichen Strukturen der Weiterbildung zurechtzufinden (vgl. Stanik 2015, S. 13), um Potenziale im Hinblick auf individuelle Entwicklungen, Steigerung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Individuen) oder die Personalgewinnung, -bindung, -motivation und Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen zu ermöglichen. Diesen Zielsetzungen steht ein Beratungsangebot gegenüber, das sich in unterschiedliche Angebote differenzieren lässt und das von unterschiedlichen Beratungseinrichtungen angeboten wird. Der vorliegende Beitrag skizziert zunächst in einem einführenden Überblick das Feld der Weiterbildungsberatung, um hier die Qualifizierungsberatung zu verorten und Implikationen im Hinblick auf die Dienstleistung abzuleiten. Eine Botschaft ist dabei, dass Qualifizierungsberatungen trotz ihrer kollektiven Fallbezüge mit Individuen geführt werden.

2 Formate der Weiterbildungsberatung

Bei der Weiterbildungsberatung kann grundlegend zwischen personenbezogenen Beratungen mit individuellen Fallbezügen und organisationsbezogenen Beratungen mit kollektiven Fallbezügen unterschieden werden (vgl. Schiersmann & Remmele 2004, S. 9; Nittel 2009, S. 7).

Personenbezogene Beratungen mit individuellen Fallbezügen beraten als Kompetenzentwicklungs- oder Kurswahlberatungen Menschen vor der Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme zu Fragen der individuellen Qualifizierung, der Beschäftigungssicherung oder der persönlichen Entwicklung. Es werden Passungen von Weiterbildungsmaßnahmen zu den jeweiligen persönlichen Präferenzen geklärt, um Orientierungs- und Entscheidungshilfen im Hinblick auf die Auswahl geeigneter Weiterbildungsangebote zu geben (vgl. Schiersmann & Remmele 2004, S. 10). Dabei sind Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, z. B. über öffentliche Programme, ebenso relevant wie die Ermittlung von Vorkenntnissen oder den mit den Weiterbildungen verbundenen (beruflichen) Zielsetzungen. Insbesondere im Kontext von abschlussbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen (Schulabschlüsse, Umschulungen etc.) werden auch Zugangsvoraussetzungen sowie die Ausbildungs- und Studienziele zu Gegenständen, damit Ratsuchende wissen, was sie mit einem zu erwerbenden Abschlusszertifikat auf dem Bildungs- oder Arbeitsmarkt erreichen können (vgl. Tippelt 1997, S. 14). Lernberatungen richten sich hingegen an Personen, die bereits an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und helfen bei Lernschwierigkeiten. Zudem können sie dabei unterstützen, das eigene Lernen zu reflektieren, um u. a. die Entwicklung von Lernkompetenzen zu fördern. Schließlich unterstützen Kompetenzbilanzierungsberatungen bei der Validierung von informell und non-formal (im Ausland) erworbenen Kompetenzen.

Organisationsbezogene Weiterbildungsberatungen weisen hingegen kollektive Fallbezüge auf und adressieren vornehmlich als Qualifizierungsberatungen Unternehmen (vgl. Schiersmann & Remmele 2004, S. 12 f.). Während personenbezogene Beratungen Interessen, Wünsche und Voraussetzungen der Ratsuchenden in den Mittelpunkt stellen, ist das Ziel der Qualifizierungsberatungen, das Qualifikationsniveau von Beschäftigten in Betrieben zu sichern oder zu erhöhen. Qualifizierungsberatungen sind Ende der 1980er Jahre im Zuge der Ausbreitung ‚neuer Technologien' mit dem Ziel angestoßen worden, dass insbesondere Beschäftigte von Klein- und Mittelbetrieben auch an Weiterbildungen partizipieren (vgl. Stanik 2015, S. 19). Schließlich wurde das Format im Jahr 2013 in der Bundesagentur für Arbeit (BA) verankert und mit der Verabschiedung des sogenannten Qualifizierungschancengesetzes im Jahr 2019 erneut als eine zentrale Dienstleistung der BA gestärkt. Während die personenbezogenen Weiterbildungsberatungen Interessen, Erfahrungen, die mit den Weiterbildungen verbundenen individuellen Ziele in den Mittelpunkt stellen, orientieren sich Qualifizierungsberatungen an betriebswirtschaftlichen, personalen Herausforderungen oder an strategischen Zielsetzungen der Unternehmen.

3 Heterogene Anbieterstrukturen

Wie die Beratungsformate ist auch die institutionelle Struktur der Weiterbildungsberatung in Deutschland äußerst heterogen. So bieten kommunale Weiterbildungsberatungsstellen, die Kammern, die Gewerkschaften, die Agenturen für Arbeit, Personal(entwicklungs)abteilungen von Großunternehmen sowie Weiterbildungseinrichtungen Beratungen im Hinblick auf Weiterbildungsfragen an (vgl. Schiersmann & Remmele 2004, S. 15). Bei diesem Anbietergefüge kann grundlegend zwischen sogenannten trägergebundenen und -übergreifenden Beratungen differenziert werden. Die trägergebundenen Beratungen werden von Weiterbildungseinrichtungen angeboten, da diese in der Regel ausschließlich im Hinblick auf ihr eigenes Weiterbildungsangebot beraten. Diese Beratungen vermitteln zwischen den Angeboten der Weiterbildungseinrichtungen und der Nachfrage der Ratsuchenden. Während hier insbesondere auch Interessen der Weiterbildungsanbietenden verfolgt werden (vgl. Stanik 2015, S. 31 ff.), stehen bei trägerübergreifenden Weiterbildungsberatungen gesellschaftspolitische Ziele im Mittelpunkt, da hier ausschließlich neutrale Informationen, Orientierungs- und Entscheidungshilfen im Hinblick auf Weiterbildungsfragen geben werden sollten. Als Prototyp trägerübergreifender Beratungen gelten die Angebote kommunaler Weiterbildungsberatungsstellen (vgl. Schiersmann & Remmele 2004, S. 43). Auf Ebene des Bundes sind jedoch auch die Agenturen für Arbeit mit ihren Angeboten zu Berufsberatungen im Erwerbsleben zu nennen, da sie gemäß dem gesetzlichen Auftrag auch zu anbieterneutralen Beratungen verpflichtet sind.

4 Fehlende Vernetzung als Herausforderung

Die Weiterbildungsberatungsangebote sind für die Ratsuchenden in der Regel kostenfrei, da bspw. die Beratungen der Bundesagentur für Arbeit über den Bund, die der Weiterbildungsberatungsstellen über die Kommunen oder die der Kammern über die Mitgliedsbeiträge der Unternehmen finanziert werden. Erhebungen zeigen jedoch, dass Weiterbildungsberatungen noch nicht häufig in Anspruch genommen werden. So gaben im Jahr 2020 zwar 38 % der 18- bis 64-Jährigen an, nach Informationen zur Weiterbildung gesucht zu haben, jedoch nur 7 % haben eine entsprechende Beratung in Anspruch genommen. Dennoch äußerten auch 39 % den Wunsch nach mehr Informationen und Beratungen im Hinblick auf Weiterbildungsfragen (vgl. BMBF 2021, S. 71 ff.). Gründe hierfür könnten darin liegen, dass die unterschiedlichen Formate noch nicht hinreichend miteinander verknüpft sind und es an einer systematischen Vernetzung der Beratungsanbietenden bislang fehlt. Hierauf wurde in der Nationalen Weiterbildungsstrategie insofern reagiert, als der Ausbau einer lebensbegleitenden Weiterbildungsberatung eines der zentralen Handlungsfelder ist: „bestehende Beratungsangebote, insbesondere von Bund, Ländern, Kammern, Verbänden und Bildungswerken sollten zu einer flächendeckenden, qualitativ hochwertigen lebensbegleitenden Beratungsstruktur vernetzt werden“ (BMAS & BMBF 2019, S. 10).

5 Typen von Weiterbildungsberatungen

Bei den personenbezogenen Weiterbildungsberatungen mit individuellen Fallbezügen konnten bislang empirisch vier Typen mit unterschiedlichen Anforderungen an die Beratungsfachkräfte identifiziert werden: informative, regulative, situative und biografieorientierte Beratungen. Bei informativen Weiterbildungsberatungen wissen Ratsuchende bereits vor den Gesprächen, welche Weiterbildungsmaßnahmen sie mit welchen Zielen besuchen möchten und benötigen lediglich Informationen über Anbieter, Zeiten, Inhalte und Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen, um eine Weiterbildungsentscheidung treffen zu können (vgl. Gieseke & Opelt 2004, S. 34). Hier ist es die Aufgabe der Beratungsfachkräfte vornehmlich, das benötigte Wissen zu vermitteln oder Möglichkeiten der Recherche aufzuzeigen.

Im Kontext der öffentlichen Nachfrageförderung von Weiterbildung mithilfe von Bildungsschecks, Bildungsgutscheinen müssen häufig auch Beratungen in Anspruch genommen werden. Diese Beratungen lassen sich insofern als regulative Beratungen charakterisieren, als hier lediglich geprüft wird, inwiefern formale Fördervoraussetzungen (nicht) erfüllt werden (z. B. Einkommenshöhe) oder ob Weiterbildungsangebote über die jeweiligen Programme förderfähig sind (vgl. Käpplinger & Stanik 2014). Hierzu benötigen Beratungsfachkräfte insbesondere Wissen über die verschiedenen Programme und deren formale Fördervoraussetzungen.

In situativen Weiterbildungsberatungen werden hingegen problematische Lebenssituationen (z. B. Arbeitsplatzverlust, Pflege von Angehörigen) Ausgangspunkte

für häufig noch unspezifische Weiterbildungswünsche. In diesen Gesprächen sind Beratende angehalten, Selbstklärungsprozesse zu fördern, um geeignete Weiterbildungsmaßnahmen gemeinsam mit den Ratsuchenden zu ermitteln, die Lösungsbeiträge zu der häufig krisenbesetzten Situation liefern. Während hier Weitebildungsmaßnahmen bereits Teil der Lösung sind, reichen die widersprüchlichen Situationsbeschreibungen der Ratsuchenden in biografieorientierten Beratungen nicht aus, um Weiterbildungsinteressen zu spezifizieren und darauf bezogene Weiterbildungsmaßnahmen zu ermitteln. Auch ist noch offen, ob Besuche von Weiterbildungsveranstaltungen überhaupt Beiträge zur Problemlösung leisten können. Eine Aufgabe der Beratungsfachkräfte ist es dann, biografisch verschüttete Weiterbildungs- oder Berufsinteressen zu identifizieren, damit Ratsuchende sich neue oder variierte Lebenslaufentwürfe erschließen können (Gieseke & Opelt 2004, S. 34).

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Qualifizierungsberatungen als ein Format der Weiterbildungsberatung sind ein wichtiges Angebot im Kontext der Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen der Bundesagentur für Arbeit. Auch wenn diese Beratungen kollektive Fallbezüge haben, werden sie immer auch mit Individuen (z. B. Geschäftsinhabenden oder -führenden, Ableitungsleitenden) geführt. Dies bedeutet, dass neben den betrieblichen Belangen auch stets deren (berufs-)biografisch geprägte Einstellungen gegenüber Weiterbildungen zu berücksichtigen sind. So können diese Auswirkungen darauf haben, welche Weiterbildungsformate oder -anbieter bevorzugt werden oder welche Erwartungen an Weiterbildungskonzepte oder an die Lehrenden bestehen.

Neben der Informationsvermittlung über Strukturen und Angebote der Weiterbildung können Qualifizierungsberatungen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der sich beschleunigenden technologischen Entwicklungen nicht nur dabei unterstützen, aktuelle Probleme zu bewältigen, sondern sie übernehmen im besten Fall auch präventive und entwickelnde Funktionen. Hierzu ist es aber notwendig, die Beratungen nicht auf ihre informierenden oder regulativen Funktionen zu reduzieren, sondern im Sinne von situativen Beratungen auch betriebliche Selbstklärungsprozesse bei den Arbeitgeberkunden und -kundinnen anzustoßen. Erst wenn Beratungen sich nicht nur selbst überflüssig machen, sondern durch sie organisationale Lernprozesse angestoßen werden, können sie nachhaltig Wirkungen entfalten. Das bedeutet, dass Arbeitgeberkunden und -kundinnen nach einer Qualifizierungsberatung nicht nur ihre aktuellen Weiterbildungsbedarfe kennen und verwirklichen, sondern auch wissen, wie sie zukünftig ihre Weiterbildungsbedarfe erfassen und hierfür passende Weiterbildungsmaßnahmen identifizieren können. Um diese komplexen Anforderungen zu meistern, sind die Qualifizierungsberatungen der BA stärker mit den Beratungsangeboten anderer Anbieter zu vernetzen, um auch die in den Prozessen deutlich werdenden, individuellen Lernbedarfe der Mitarbeitenden beratend begleiten zu können.

Erst vor diesem Hintergrund kann das Format seinen gesamtgesellschaftlichen Nutzen unter Beweis stellen.

Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) & Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019). *Wissen Teilen. Zukunft gestalten. Zusammen wachsen. Nationale Weiterbildungsstrategie*. Berlin.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Berlin.

Deutscher Bildungsrat. Empfehlungen der Bildungskommission (1970). *Strukturplan für das Bildungswesen*. Stuttgart: Ernst Klett Verlag.

Gieseke, W. & Opelt, K. (2004). *Weiterbildungsberatung. 2. Studienbrief. Zentrum für Wissenschaftliche Weiterbildung*. Kaiserslautern.

Käpplinger, B. & Stanik, T. (2014). Gutscheinberatung als regulative Beratungsarbeit in der Weiterbildung: Verpasste Chancen für Beratung? In: A. Schlüter (Hg.), *Beratungsfälle – Fallanalysen für Lern- und Bildungsberatung*, S. 144–160. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich Verlag.

Nittel, D. (2009). Beratung – eine (erwachsenen-)pädagogische Handlungsform. Eine definitorische Verständigung und Abgrenzung. *Hessische Blätter für Volksbildung* 59, 1, S. 5–18.

Pätzold, H. (2008). *Lernberatung und Erwachsenbildung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Schiersmann, C. & Remmele, H. (2004). *Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Schubert, F.-C., Rohr, D. & Zwicker-Pelzer, R. (2019). *Beratung, Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer.

Schützeichel, R. & Brüsemeister, T. (2004). Einleitung. In: R. Schützeichel & T. Brüsemeister (Hg.), *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*, S. 7–18. Wiesbaden: Springer.

Stanik, T. (2015). *Beratung in der Weiterbildung als institutionelle Interaktion*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.

Tippelt, R. (1997). Beratung in der Weiterbildung: Grundlagen und Perspektiven. In: T. Eckert, C. Schiersmann & R. Tippelt (Hg.), *Beratung und Informationen in der Weiterbildung*, S. 1–69. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.

Qualifizierungsberatung der Bundesagentur für Arbeit als Dienstleistung für Arbeitgeberkunden – Aktuelle Erkenntnisse und zukünftige Herausforderungen für die Beratungspraxis

Thomas Freiling, Ruth Moritz und Tim Stanik

Kernbotschaften

- Qualifizierungsberatung (QB) ist ein organisationsbezogenes Beratungsangebot der BA für Betriebe, um diese dabei zu unterstützen, strategische Personalthemen zu bearbeiten und z. B. über die Qualifizierung von Beschäftigten den eigenen Fachkräftebedarf zu decken.
- Es zeigt sich, dass gleichermaßen Betriebe mit akuten Personalbedarfen sowie Betriebe mit perspektivischen Interessen in der Personalarbeit die QB als Dienstleistung in Anspruch nehmen. Wichtige Themenfelder in den Beratungen sind insbesondere die Personalbeschaffung, die Qualifizierung von Beschäftigten und die Mitarbeitendenbindung.
- Gefragt nach bedeutsamen Aspekten im Beratungskontext der QB messen die Arbeitgeberkunden und -kundinnen guten Rahmenbedingungen in Form von einer festen Ansprechperson und guter Erreichbarkeit eine besondere Bedeutung zu.
- Der Nutzen einer QB ist aus Sicht von Betrieben besonders hoch, wenn diese zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Mitarbeiterbindung beiträgt. Aber auch Aspekte der Personalgewinnung, der Produktivitätssteigerung, der Attraktivitätssteigerung und der strategischen Personalarbeit erscheinen aus betrieblicher Perspektive nutzenbringend.
- Um künftig weiterhin auch bei sich regelmäßig verändernden betrieblichen Herausforderungen eine qualitativ hochwertige und inhaltlich nachgefragte Beratungsdienstleistung anbieten zu können, stellt die weitere Professionalisierung der Beraterinnen und Berater eine wichtige Voraussetzung dar.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen wie den technischen Entwicklungen, insbesondere im Zuge der Digitalisierung, dem Fachkräftemangel und der Zuwanderungen, gewinnt auch die betriebliche Weiterbildung immer mehr an Bedeutung. So kann betriebliche Weiterbildung u. a. dazu beitragen, unter-

nehmensspezifische Qualifikationen zu fördern und betriebliche Innovationen sowie die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Dies sichert einerseits die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und trägt andererseits dazu bei, als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin für Beschäftigte attraktiv zu sein.

Untersuchungen zur Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung zeigen jedoch, dass nur 48 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung an betrieblicher Weiterbildung partizipiert, wobei die Beteiligungsquoten sich nach den Betriebsgrößen unterscheiden. Während 42 Prozent der Mitarbeitenden in Betrieben mit 1–9 Beschäftigen an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen, sind dies in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten 66 Prozent und bei Großunternehmen 70 Prozent (vgl. BMBF 2022, S. 33). Berechnungen machen aber auch deutlich, dass der Zusammenhang zwischen Beteiligungsquoten und Betriebsgröße statistisch nicht signifikant ist (also auch zufällig sein kann), wenn Vorkehrungen zur Förderung der Weiterbildung mit einbezogen werden (z. B. Anbieten gezielter Maßnahmen sowie interner Veranstaltungen, Informieren der Beschäftigten). „Es ist davon auszugehen, dass größere Unternehmen diesbezüglich günstigere Bedingungen bieten und der reine Größeneffekt daher zurückgeht" (Kuper u. a. 2017, S. 97). Hier setzt auch das im Jahr 2013 eingeführte Instrument der Qualifizierungsberatung (QB) der Bundesagentur für Arbeit (BA) an. So hat QB u. a. das Ziel, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung zu unterstützen und dabei Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu verankern: „Aufgaben sind das Stimulieren der betrieblichen Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter, das Vermeiden von Fehlinvestitionen, Unterstützung bei der sinnvollen Nutzung staatlicher Förderprogramme, das Sensibilisieren für vorhandene Qualifikationsreserven im Betrieb (z. B. Frauen, Ältere oder An- und Ungelernte) und das Erstellen von Konzepten zur Nutzung der Qualifikationsreserven" (Baderschneider u. a. 2012, S. 35).

Vor dem Hintergrund, dass Befunde zur QB insbesondere aus der Zeit ihrer Pilotierung im Jahr 2012 stammen und die Dienstleistung im Jahr 2019 im sogenannten Qualifizierungschancengesetz verankert worden ist, nimmt das Projekt der HdBA, „Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung in der Bundesagentur für Arbeit" (Laufzeit: 2022 bis 2023), eine aktuelle empirische Standortbestimmung der QB vor.

Der vorliegende Artikel stellt erste Teilergebnisse des Projekts vor. Nach einer begrifflichen Einordnung der QB und der Skizzierung des Forschungsstandes (Kap. 2) wird das Untersuchungsdesign der Gesamtstudie und insbesondere das einer Betriebsbefragung dargelegt (Kap. 3). Nachdem in Kapitel 4 zentrale Ergebnisse vorgestellt werden, schließt der Beitrag mit einer Diskussion der Befunde hinsichtlich ihrer Implikationen für die Arbeitgeberberatung ab (Kap. 5).

2 Qualifizierungsberatung

Die QB ist Teil der Arbeitsmarktberatung gem. § 34 Abs. 1 Nr. 4 SGB III und wird vom (gemeinsamen) Arbeitgeber-Service (AG-S) für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) angeboten. QB ist ein Format der Weiterbildungsberatung mit kollektivem Fallbezug, mit dem Ziel, KMU im Rahmen einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung zu unterstützen und Weiterbildung systematisch in den Betrieben zu verankern.

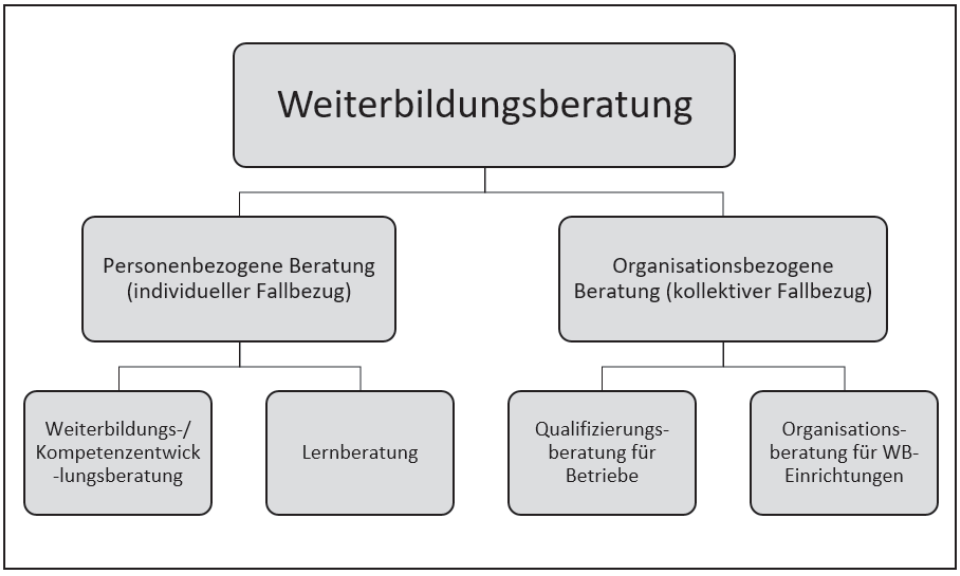

Abbildung 1: Formate der Weiterbildungsberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann 2011, S. 760)

In Abgrenzung zu personenbezogenen Beratungen (vgl. Abb. 1) versteht sich die QB als ein organisationsbezogenes Beratungsangebot der BA, um Betriebe dabei zu unterstützen, Beschäftigte vor dem Hintergrund benötigter Fachkräfte zu qualifizieren, unentdeckte Personalressourcen in den Unternehmen zu entwickeln und insgesamt die nach wie vor geringen Beteiligungsquoten an der Weiterbildung insbesondere von KMU zu erhöhen. KMU weisen häufig unzureichende Ressourcen und fehlende Expertise auf, um systematische Personalentwicklung umzusetzen (vgl. u. a. Döring 2009, S. 41). Insofern kann die BA mit der QB einen präventiven Beitrag leisten, das Arbeitslosigkeitsrisiko einzelner Beschäftigtengruppen wie z. B. formal nicht- oder gering-qualifizierter Personen oder Älterer zu senken und Integrationschancen für Arbeitslose zu erhöhen. Hintergrund ist, dass über die Aktivierung betrieblicher Weiterbildung im Rahmen einer Aufstiegsqualifizierung Karrierewege für Potenzialträger und -trägerinnen entstehen und dadurch Arbeitsplätze nachbesetzt werden müssen.

Vorliegende wissenschaftliche Erkenntnisse von vor der Zeit der Flächeneinführung zur QB setzten sich prioritär mit den Voraussetzungen, der inhaltlichen Ausrichtung sowie der möglichen Nachfrage auseinander (vgl. Loebe & Severing 2008). Die Studien kamen zu dem Ergebnis, dass die absehbar steigende Dringlichkeit zur Professionalisierung betrieblicher Personalarbeit in KMU auch die Nachfrage nach QB steigern würde.

Die benannten wissenschaftlichen Erkenntnisse bringen zusammenfassend zum Ausdruck, dass die bestehenden vielfältigen Beratungsstrukturen in Deutschland für Unternehmen jenseits der QB von diversen Institutionen wie Beratungsunternehmen, Kammern oder Initiativen insgesamt als intransparent gelten können und den Status einer peripheren Dienstleistung entfernt von einem eigenen, abgrenzbaren Aufgaben- und Handlungsfeld einnehmen. Weiterhin fehlten Qualitätsstandards zur Durchführung einer professionellen Beratung einschließlich geeigneter Prozesse und Instrumente, die Akzeptanz und Nachfrage von QB bei Zielgruppen sei gering und die Finanzierung könnte als eine der zentralen Hürden mit Blick auf die Zielgruppe angesehen werden (vgl. Döring & Hoffmann 2012, S. 288; Döring 2009, S. 43; Schiersmann & Remmele 2004, S. 9). Deutlich wird, dass auf Basis der benannten Befunde die Akzeptanz, das Angebot der QB in Anspruch zu nehmen, von der Ausgangslage her generell als gering eingestuft werden kann. Insofern erscheint es nachvollziehbar, dass die bisherige Literatur von einer fehlenden Profilierung der Dienstleistung berichtet: „Dementsprechend tut sich Qualifizierungsberatung schwer, in den Betrieben Fuß zu fassen" (Döring 2009, S. 43).

Dem Argument der Finanzierung als zentrale Hürde folgend, wurde mit Inkrafttreten des sogenannten Qualifizierungschancengesetzes am 01.01.2019 ein Anspruch für Arbeitgebende auf eine QB durch die BA etabliert. Außerdem wurden zusätzliche Fördermöglichkeiten für die betriebliche Weiterbildung geschaffen. Insbesondere Betrieben, die vom digitalen Strukturwandel betroffen sind, können unter bestimmten Voraussetzungen Zuschüsse für die Qualifizierung ihrer Beschäftigten gewährt werden. Gezahlt werden Zuschüsse zu Lehrgangskosten und zum Arbeitsentgelt während der Qualifizierungsmaßnahme, deren Höhe u. a. von der Betriebsgröße abhängig ist. Mit dem Arbeit-von-morgen-Gesetz wurden im Mai 2020 diese Fördermöglichkeiten erstmals weiter verbessert (vgl. Arbeit-von-morgen-Gesetz 2020), eine weitere Anpassung der Förderung erfolgte zum April 2024. Ein gezieltes Abrufen und Verwenden dieser Fördermöglichkeiten setzt jenseits von nicht-intendierten Mitnahmeeffekten voraus, dass Betriebe Weiterbildungsentscheidungen treffen, Bedarfe identifizieren, sich an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen und Bedingungen für einen Lerntransfer schaffen (vgl. Käpplinger 2016). Trotz der damit verbundenen Relevanz der QB ergeben sich Hinweise, dass der Durchdringungsgrad des Beratungsangebots weiterhin niedrig und das Beratungsangebot bei KMU in der Breite nach wie vor unbekannt ist (vgl. Döring & Hoffmann 2012, S. 275). Außerdem konnten die intendierten Ziele, einen Beitrag zur Professionalisierung der Personalentwicklung in KMU zu leisten, nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden.

In der Konsequenz der empirisch gestützten Beschreibung der Ausgangslage wurde insbesondere die Notwendigkeit einer passgenauen und bedarfsgerechten Aus-

gestaltung der Dienstleistung hervorgehoben, genauso wie die deutliche Steigerung ihrer Erkennbarkeit sowie die Verdeutlichung und der Nachweis des Nutzens für Betriebe (vgl. Düsseldorff & Wohlfahrt 2012, S. 13; Baderschneider u. a. 2012, S. 70). Sowohl an diese Forderung als auch an die skizzierten Ergebnisse knüpft die HdBA-Studie an.

3 Untersuchungsdesign

Für die Studie sind folgende Fragestellungen leitend:

1. Was sind förderliche und hemmende Faktoren der Qualifizierungsberatung?
2. Was sind Merkmale „erfolgreicher" Qualifizierungsberatungen?

Diese Fragen fokussieren auf sogenannte Inputfaktoren (z. B. Zugangswege, betriebliche Erwartungen), auf Prozessfaktoren (z. B. Phasen einer QB, eingesetzte Instrumente) und auf die Wirkungen bzw. den Output/Outcome (z. B. Zufriedenheit mit der QB, Verstetigung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten).

Zur Beantwortung der Fragen wurde eine qualitative Teilstudie mit einer quantitativen verzahnt. Es wurden in einem ersten Schritt Experteninnen- und Experteninterviews mit 25 Qualifizierungsberatenden verschiedener Arbeitsagenturen sowie mit fünf strategisch Verantwortlichen (Mitarbeitende der Zentrale, Geschäftsführende, Bereichs- und Teamleitende im Arbeitgeberservice) der BA geführt.

Die Interviews mit den Qualifizierungsberaterinnen und -beratern fokussierten u. a. das Selbst- und Aufgabenverständnis, den Zugang zu den Beratungskunden und typische Anforderungen und Herausforderungen der Beratungsprozesse. Die mit Hilfe einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2016) gewonnenen Ergebnisse wurden für die Erstellung eines Fragebogens genutzt, mit dem in einem zweiten Schritt die Perspektiven der Betriebe auf die Dienstleistung erfasst worden sind. Das Sample der Befragung setzt sich aus 34 Betrieben zusammen, die in den letzten zwei Jahren eine QB der BA in Anspruch genommen haben und zu denen die interviewten Qualifizierungsberatenden Kontakte herstellen konnten. Neben Angaben zur Branche und Mitarbeitendenanzahl wurden die Betriebe zu ihren Erfahrungen, Erwartungen, Bedarfen und Verbesserungsvorschlägen mithilfe von Rating-Skalen und offener Antwortformate befragt.

Im Folgenden wird das Sample beschrieben, und zentrale Befunde der Betriebsbefragung werden dargelegt.

4 Zentrale Ergebnisse

Von den 34 befragten Betrieben gehören 22 dem Dienstleistungssektor an, 8 Betriebe verorten sich im produzierenden Gewerbe und 3 Betriebe machten keine Angabe zum Wirtschaftssektor. Überwiegend wurden kleinere und mittlere Betriebe mit bis zu 100 Beschäftigten befragt, darunter 10 sehr kleine Betriebe mit 4–20 Beschäftigten, 16 Betriebe mit 21–50 Beschäftigten und 9 Betriebe mit 51–100 Beschäftigten. Auch

beteiligten sich ein Betrieb mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 100 und 250 Beschäftigten sowie zwei größere Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten an der Befragung. 55 Prozent der befragten Betriebe bildeten in den letzten drei Jahren aus.

Im Rahmen der Betriebsbefragung wurde erhoben, aus welchen Gründen die Betriebe eine QB in Anspruch genommen haben. 18 der 34 befragten Betriebe machten hierzu Angaben. Es zeigt sich, dass die Dienstleistung zum einen für Betriebe mit akuten Personalbedarfen attraktiv erscheint, zum anderen aber auch von Betrieben mit perspektivischen Interessen in der Personalarbeit genutzt wird (siehe Abb. 1).

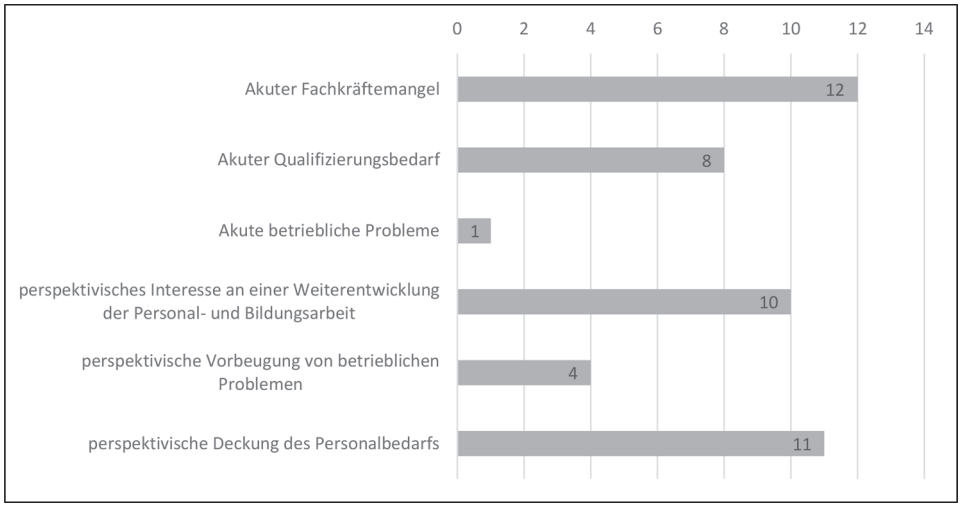

Abbildung 2: Gründe für die Inanspruchnahme der Qualifizierungsberatung (eigene Berechnung)

Mehrere Betriebe gaben an, dass sowohl akute als auch perspektivische Personalthemen Anlass waren, das Angebot einer QB zu nutzen. Ein akuter, also durch den Betrieb bereits erkannter Qualifizierungsbedarf wird in 8 von 18 Fällen als ein Grund für die Inanspruchnahme des Beratungsangebots benannt, also deutlich seltener als der akute Fachkräftemangel oder das perspektivische Interesse an einer Weiterentwicklung der betrieblichen Personal- und Bildungsarbeit.

Auch die befragten Beraterinnen und Berater nehmen wahr, dass viele Betriebe mehrere Anliegen haben, die im Rahmen der QB thematisiert werden. Häufig zeigt sich in der Wahrnehmung der Beratungsfachkräfte zudem, dass den Arbeitgeberkunden und -kundinnen zunächst nicht alle Anliegen bewusst sind und sich diese teilweise erst im Beratungsprozess entwickeln. Insbesondere bestehender Qualifizierungsbedarf kristallisiert sich häufig erst in den Beratungsgesprächen heraus, wenn deutlich wird, dass der Personalbedarf nicht über externe Rekrutierungen gedeckt werden kann (vgl. Freiling u. a. 2024). Diese Beobachtung kann möglicherweise erklären, warum nur 18 von 34 Betrieben Angaben zu Gründen der Inanspruchnahme der QB machen.

Es lässt sich festhalten, dass die Gründe, warum Betriebe eine QB in Anspruch nehmen, genauso häufig akuten Problemlagen geschuldet sind wie dem Wunsch, die

betriebliche Personalarbeit strategisch weiterzuentwickeln. Damit deckt sich der Bedarf der befragten Betriebe in jedem zweiten Fall mit dem von der BA adressierten Ziel, über die QB die Entwicklung einer strategischen Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen.

Im Rahmen der Betriebsbefragung zeigt sich auch, dass die Themen, die in der QB bearbeitet werden, durchaus den genannten Gründen für die Inanspruchnahme der Betriebe entsprechen: So wurde z. B. in 21 Fällen das Thema „Personalbeschaffung" im Rahmen der Beratung aufgegriffen, die Identifizierung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten war in 19 Fällen Thema, während nur in neun Gesprächen auch Finanzierungsfragen geklärt wurden. 14 Betriebe geben an, dass Fragen der Mitarbeitendenbindung bearbeitet worden sind und immerhin in 10 Fällen wurde auch über weitere Aspekte der strategischen Personalarbeit nachgedacht.

33 der 34 befragten Betriebe äußerten sich zur Frage, wie bedeutsam ausgewählte Aspekte im Beratungskontext für sie sind. Überraschenderweise zeigt sich, dass guten Rahmenbedingungen in Form von einer festen Ansprechperson mit guter Erreichbarkeit eine wesentlich höhere Bedeutung zugemessen werden als eher inhaltlich ausgerichteten Aspekten (siehe Abb. 2). So geben 82,5 Prozent der Betriebe an, dass eine feste Ansprechperson für sie sehr oder eher bedeutsam ist, während nur 45 Prozent der Betriebe eine Unterstützung bei der IST-Analyse als sehr oder eher bedeutsam einschätzen.

Erkennbar entspricht der Wunsch der Betriebe nach einer festen Ansprechperson der Wahrnehmung der Beraterinnen und Berater, dass eine gute Vertrauensbasis im Erstgespräch hergestellt werden sollte, um im weiteren Beratungsprozess eine gute Zusammenarbeit erreichen zu können (vgl. Freiling u. a. 2024).

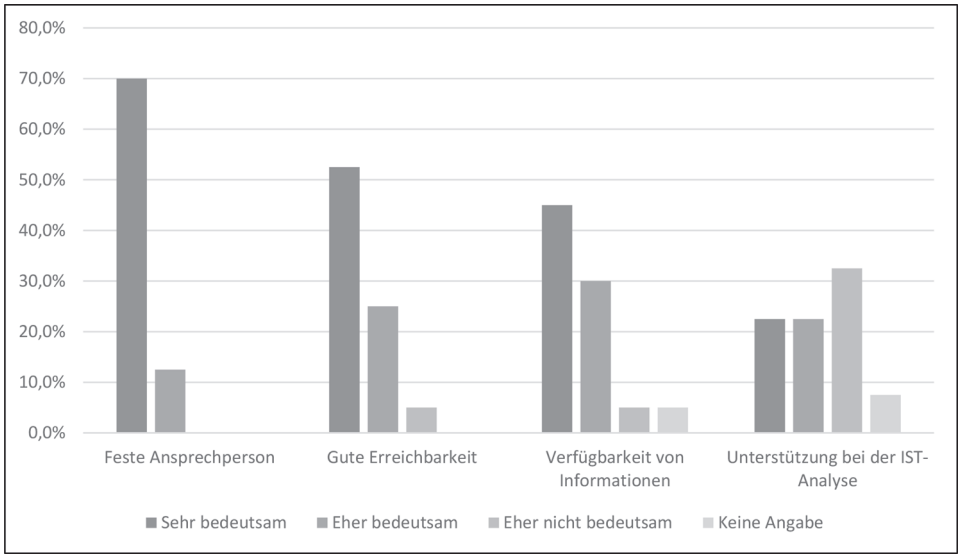

Abbildung 3: Bedeutsame Aspekte im Beratungskontext (eigene Berechnung)

Sowohl die Betriebe als auch die Beraterinnen und Berater wurden nach dem Erfolg von QB befragt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede in den Ergebnissen, was sich mit den unterschiedlichen Rollen im Beratungssetting erklären lässt.

Den Betrieben in ihrer Rolle als Beratungskunden sind Aspekte wichtig, die ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern und ihnen einen unmittelbaren Nutzen versprechen. Dabei liegt die Priorität auf der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Mitarbeiterbindung, was die Relevanz dieser Themen in der betrieblichen Realität verdeutlicht (siehe Abb. 3). Kostenminimierung und Produktivitätssteigerung als klassische Erfolgsindikatoren können nicht mehr den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns bilden, wenn das für die Produktion erforderliche Personal nicht zur Verfügung steht.

Nach wie vor scheint jedoch nur ein Teil der Betriebe die QB als Möglichkeit wahrzunehmen, die strategische Personalarbeit erfolgreich zu gestalten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass überwiegend kleine und Kleinstbetriebe befragt wurden, in denen die Personalarbeit häufig von der Betriebsinhaberin oder dem Betriebsinhaber selbst verantwortet wird. Diese sind häufig durch die zahlreichen Anliegen des Tagesgeschäfts so stark eingebunden, dass wenig Zeit und Aufmerksamkeit für strategische Überlegungen bleibt und diese daher seltener als nutzbringend bewertet werden.

Für die Beraterinnen und Berater in ihrer Rolle als Dienstleistungserbringende macht sich der Erfolg einer QB zuallererst an der Zufriedenheit der Arbeitgeberkunden fest, die entweder direkt geäußert wird oder sich in einer wiederholten Zusammenarbeit zeigt. Zudem können Beobachtungen zu Veränderungen im Kundenbetrieb Hinweise auf Beratungserfolge geben (vgl. Freiling u. a. 2024).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass vor allem Betriebe mit akuten, perspektivischen und/oder latent vorhandenen, aber noch nicht bewusst gewordenen personellen Herausforderungen eine QB der BA in Anspruch nehmen. Für die Beratung wünschen sie sich insbesondere eine feste Ansprechperson, die gut erreichbar sein sollte und zu der ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.

Den größten Nutzen einer QB der BA sehen Betriebe in Aspekten, die zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie der Mitarbeiterbindung beitragen. Aber auch Aspekte der Personalgewinnung, der Produktivitätssteigerung, der Attraktivitätssteigerung und der strategischen Personalarbeit scheinen aus betrieblicher Perspektive nutzenbringend zu sein.

Das der Studie zugrundeliegende Sample umfasst ausschließlich Betriebe, die eine QB wahrgenommen haben. Gründe, die Betriebe davon abhalten, eine QB zu nutzen, konnten deshalb nicht erhoben werden. Zusätzlich schränkt der vergleichsweise kleine Umfang des Samples mit 34 Betrieben die Allgemeingültigkeit der hier präsentierten Ergebnisse ein. Dennoch gibt die Studie wichtige Hinweise, z. B. zu bedeutsamen Aspekten im Beratungskontext sowie in Hinblick auf den Erfolg von QB. Diese könnten als Grundlage dienen für eine umfangreichere Untersuchung, die dann auch die Sicht von Betrieben erfassen sollte, die sich gegen eine angebotene Qualifizierungsberatung entscheiden.

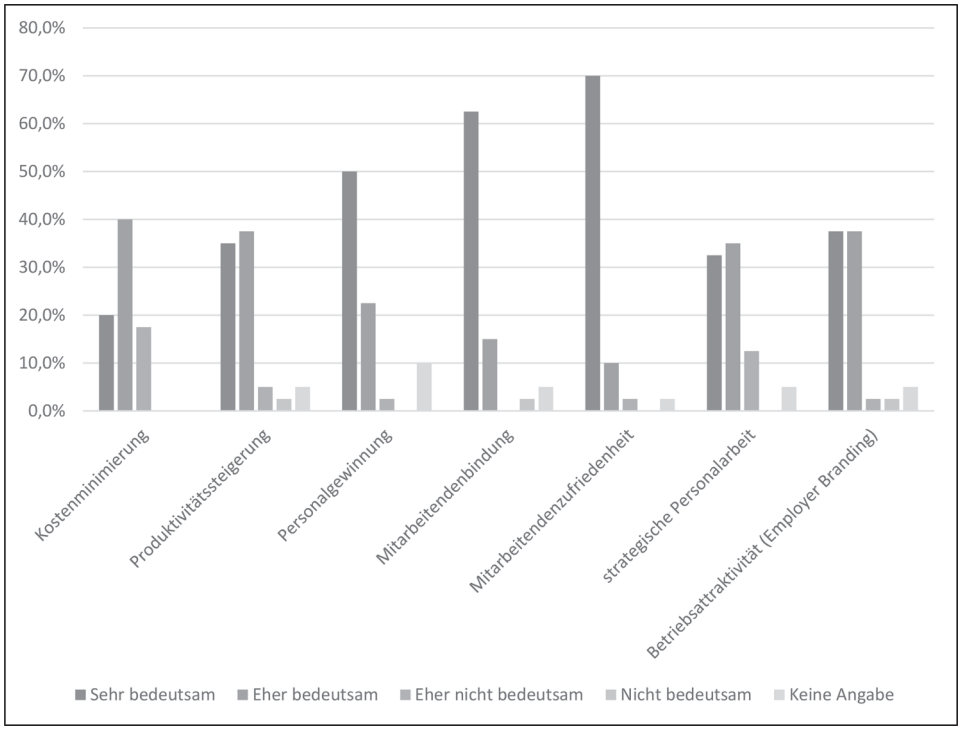

Abbildung 4: Bedeutsame Aspekte in Hinblick auf den Erfolg einer QB (eigene Berechnung)

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Die dargestellten Ergebnisse verweisen zum einen im Unterschied zu den im Kapitel 2 berichteten Befunden aus der Pilotierung der QB aus dem Jahr 2012 auf eine wahrnehmbare stärkere inhaltliche Fokussierung der Beratungsgespräche mit Blick auf eine nach wie vor hohe Relevanz von Personal- und Qualifizierungsthemen. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit u. a. über eine feste Ansprechperson, die zuverlässig erreichbar ist und zu der ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann, eine erneute Bestätigung mit den vorliegenden Befunden findet. Dies verdeutlicht, dass zentrale Aspekte erfolgreicher Beratung wie die Beziehungsgestaltung (vgl. Grawe u. a. 1994) auch in organisationsbezogenen Beratungskontexten mit kollektiven Fallbezügen eine zentrale Bedeutung haben.

Vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen scheint es auch nicht weiter überraschend, dass eine entsprechende thematische Priorisierung von Beratungsthemen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung) festzustellen ist. Im Hinblick auf den Bekanntheitsgrad der QB ist aber nach wie vor von deutlichem Optimierungspotenzial auszugehen. Eine stärkere Herausstellung der Nutzenargumente und der empirisch festgestellten Wirkungen könnte dabei unterstützen, die Bedeutung der

Dienstleistung für KMU hervorzuheben. Hierzu bedarf es jedoch weiterer Analysen, die sowohl kurzfristige Outputs als auch langfristige Outcomes systematisch ermitteln. Auch wären diese mit Prozessanalysen in Verbindung zu setzen, um Merkmale „guter" QB systematisch zu erfassen.

Für die praktische Beratungsarbeit ergeben sich aber bereits aus den vorliegenden Daten erste Implikationen. Hierbei ist anzumerken, dass diese sich nicht ausschließlich auf die QB der BA beziehen, sondern auch auf andere Beratungsdienstleistungen für Betriebe übertragen werden können.

Der Entwicklungsbedarf im Bereich der strategischen Personalarbeit ist vielen, insbesondere kleinen Betrieben nicht vollständig bewusst. Es zeigt sich, dass eine entsprechende thematische Fokussierung erst im Beratungsverlauf erfolgt und nicht gleich zum Beratungsbeginn. Dies verweist auf die Notwendigkeit offener, an den betrieblichen Herausforderungen orientierter Gesprächseinstiege. Zudem sollte jeder Betriebskontakt genutzt werden, um die Bedeutung der strategischen Personalarbeit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg herauszustellen und um auf geeignete Beratungsangebote zu verweisen.

Bestehende und insbesondere künftige betriebliche Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren, stellt gerade für kleinere Betriebe eine Herausforderung dar. Dies kann dann erfolgskritisch werden, wenn Veränderungen zentraler Anforderungen an die Beschäftigten nicht erkannt werden und erforderliche Reaktionen ausbleiben.

Aufgrund des in vielen Berufsfeldern vorhandenen Fachkräfteengpasses nimmt die Bedeutung sowohl der Gewinnung als auch der Bindung von Mitarbeitenden zu. Betriebe nehmen schon heute solche Beratungsangebote als nutzenstiftend wahr, die Aspekte der Mitarbeiterbindung oder Mitarbeiterzufriedenheit fokussieren. Außerdem müssen auch KMU neue Wege der Ansprache finden, Employer Branding betreiben, um im Wettbewerb bei der Gewinnung von Auszubildenden und Mitarbeitenden nicht abgehängt zu werden.

Insofern erscheint es sinnvoll, wenn Beraterinnen und Berater sich in diesen Themenfeldern fachlich fundiert aufstellen, um auch künftig qualitativ hochwertige und inhaltlich nachgefragte Beratungsdienstleistungen anbieten zu können. Ihre Professionalisierung ist daher nach wie vor stärker in den Blick zu nehmen, zumal benannte und sich regelmäßig verändernde betriebliche Herausforderungen auch veränderte Anforderungen an die Beratungstätigkeit stellen. Die aktuellen Entwicklungen, beispielsweise im Kontext von künstlichen Intelligenzsystemen im Allgemeinen und von sogenannten Large Language Modellen (z. B. ChatGPT) im Besonderen, lassen sowohl Veränderungsprozesse in den Betrieben als auch in den Beratungen in Bildung, Beruf und Beschäftigung notwendig werden. Diesen Entwicklungen sollten Beratende offen gegenüberstehen und sich damit bereits jetzt auseinandersetzen (vgl. Stanik 2023).

Literatur

Arbeit-von-morgen-Gesetz – Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung. *Bundesgesetzblatt,* Jahrgang 2020, Teil I Nr. 24, 28. Mai 2020. Bonn: Bundesanzeiger Verlag.

Baderschneider, A., Diller, F. & Döring, O. (2012). Qualifizierungsberatung auf dem Prüfstand: Status quo und Handlungsempfehlungen. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU*, S. 35–74. Bielefeld: wbv.

BMBF (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020.* Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht. Berlin. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 16.01.2024).

Döring, O. & Hoffmann, J. (2012). Forschungs- und Entwicklungsstand der Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU*, S. 271–292. Bielefeld: wbv.

Döring, O. (2009). Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung für Klein- und Mittelbetriebe. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 01/2009, S. 41–48. https://doi.org/10.3278/HBV0901W041.

Düsseldorff, K. & Wohlfahrt, U. (2012). Qualifizierungsberatung durch Strukturbildung und Qualitätsentwicklung stärken. In: H. Loebe & E. Severing (Hg.), *Qualifizierungsberatung in KMU: Förderung systematischer Personalentwicklung,* S. 127–142. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. https://doi.org/10.3278/6001888w127.

Freiling, T., Stanik, T., Moritz, R., Käpplinger, B., Dietz, C. & Reuter, M. (2024). *Qualifizierungsberatung von Betrieben in der Bundesagentur für Arbeit – Eine multiperspektivische, empirische Standortbestimmung.* Bielefeld: wbv (in Vorbereitung).

Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 21.09.2023).

Käpplinger, B. (2016). *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld: wbv.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

Kuper, H., Christ, J. & Schrader, J. (2017). Multivariate Analysen zu den Bedingungen der Beteiligung an non-formaler Weiterbildung. In: F. Bilger, F. Behringer, H. Kuper & J. Schrader (Hg.), *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016 – Ergebnisse des Adult Education Survey (AES),* S. 91–102. Bielefeld: wbv.

Loebe, H. & Severing, E. (2008). *Stand und Perspektiven der Qualifizierungsberatung*. Bielefeld: wbv.

Schiersmann, C. (2011). Beratung im Kontext lebenslangen Lernens. In: R. Tippelt, & A. von Hippel (Hg.), Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, S. 747–767. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94165-3_45

Schiersmann, C. & Remmele, H. (2004). *Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Stanik, T. (2023). ChatGPT und die Beratung in Bildung und Beschäftigung – Ein Selbstversuch. *dvb forum*, 2/2023, S. 23–27. https://www.wbv.de/shop/openaccess-download/DVB2302W005.

Unterabschnitt D:
Führung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen

Moderne Führung

Christian Gade

Kernbotschaften

- Führung ist wichtig! Sie hat eine große Bedeutung für das Zusammenwirken in Organisationen und damit einen großen Einfluss auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Unternehmen.
- Führung vollzieht sich in einzigartigen Führungsbeziehungen.
- Wir leben und arbeiten unter dem Einfluss von Megatrends in einer sogenannten „VUCA-Welt“[1] und das mit Personen aus mehreren Generationen, die unterschiedlich „ticken“.
- „Unbossing!“ Moderne Führung geht auf Mitarbeitende ein und verlagert sich immer mehr in das Team hinein.
- Arbeitgeberberatung bietet die Chance, Unternehmen für die Bedeutung von Führung zu sensibilisieren und sie dabei zu unterstützen, durch die Etablierung moderner Führung einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

1 Einleitung

„Menschen verlassen keine Unternehmen, sondern Führungskräfte!“ (in Anlehnung an Buckingham & Coffman 2001, 28). Dieser Ausspruch bringt die Bedeutung der Führung und der Führungskräfte für das Wohlbefinden und letztlich das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den Punkt.

Wissenschaftliche Forschung weist deutlich auf die Bedeutung von Führung für den Unternehmenserfolg hin. Zum einen hat Führung einen unmittelbaren Einfluss auf das Wohlbefinden, auf die Zusammenarbeit und auf die Zielerreichung von Individuen und Gruppen. Zum anderen beeinflusst Führung die Beurteilung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Letztere findet ihren Ausdruck in dem Maße, in dem sich eine Person ihrer Organisation verpflichtet fühlt, in der Bindung an die Organisation, im organisationalen Commitment (Martin, Falke & Gade 2007; Gade & Martin 2009).

Was versteht man unter Führung? Wie hat sich das Verständnis von Führung über die Jahre entwickelt, zu dem, was wir heute unter guter Führung verstehen (Abschnitt 2)?

Führung geschieht zwischen Personen, eingebettet in organisationale und gesellschaftliche Kontexte. Auch wenn die grundlegenden Erkenntnisse zum Führungs-

1 Mit „VUCA-Welt“ wird anschaulich die heutige komplexe Arbeitswelt beschrieben. In diesem Beitrag wird in Abschnitt 3 hierauf eingegangen.

geschehen weiterhin Bestand haben, so verändert sich dennoch das Verständnis von guter oder erfolgreicher Führung aufgrund der sich verändernden Arbeitswelt mit ihren Akteuren. Wie kann eine zielführende Interaktion in der VUCA-Welt mit Generationenvielfalt gelingen? Megatrends, VUCA-Welt und Generationen machen Führung spannend und herausfordernd (Abschnitt 3).

Impulse bringen die aktuellen Diskussionen unter anderem zu „agiler Führung", „dienender Führung", „geteilter Führung" und „ambidextrer Führung" (Abschnitt 4). Arbeitgeberberatung sollte das Verständnis moderner Führung in die Unternehmen transportieren und auf die Bedeutung von Führung, auf Zusammenhänge und Perspektiven hinweisen und Impulse für Gestaltung geben (Abschnitt 5).

2 Verständnisse und Ansätze von Führung

Die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Führung ist seit gut 100 Jahren zu verzeichnen. In den ersten drei Dekaden des 20. Jahrhunderts wurde ein Verständnis von Führung diskutiert, das die Dominanz der Führungskraft mit ihr zu zollendem Respekt, entgegengebrachter Loyalität und Unterstützung in den Mittelpunkt stellte. In den 1930ern wurden Persönlichkeitseigenschaften betrachtet – durchaus schon wechselseitig und nicht nur die Eigenschaften der Führungskraft. Über die explizite Betrachtung der Gegenseitigkeit der Beeinflussung von Führungskraft und Mitarbeitenden in einem Prozess hin zur individuellen und gemeinsamen Erreichung von Zielen in den 1970ern verrückte sich der Fokus in den 1990ern weg von der Führungskraft hin zu den Geführten. Untersucht wurden die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Führungsprozess und Wege, sie zu unterstützen und sie zu ermächtigen, autonomer zu arbeiten. In den letzten zwanzig Jahren richtete sich die Perspektive auf ethische Aspekte in der Führung, auf kulturelle Diversität und auf Kommunikation im Führungsprozess. Führung und das, was unter guter Führung verstanden wird, veränderte sich stark, weg vom ursprünglichen Verständnis einer heroischen Führungskraft, die alles im Griff hat (Kellerman 2012), hin zu einer Beziehungsorientierung. (Popper 2005, 1–23; Northouse 2021, 2–8).

Breite Zustimmung findet in der Wissenschaft ein mit Yukl & Gardner (2020) als soziale Beziehung getragenes Führungsverständnis, dem auch hier gefolgt wird:

> "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives." (Yukl & Gardner 2020, 26).

Führung wird auch hier als der Prozess verstanden, andere dahingehend zu beeinflussen, zu verstehen und damit einverstanden zu sein, was zu tun ist und wie es zu tun ist, sowie der Prozess, individuelle und kollektive Anstrengungen zu fördern, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Zwei führungstheoretische Ansätze, die über die letzten drei Dekaden große Aufmerksamkeit und Bedeutung erzielt haben und nicht nur theoretisch gut ausgebaut

sind, sondern auch empirisch validiert sind, sind der Leader-Member-Exchange-Ansatz sowie die transformationale Führung. Beide Ansätze sind grundlegend für die aktuelle Diskussion guter Führung (Abschnitt 4).

Ansatz des Leader-Member-Exchange (LMX)

Das relationale Verständnis von Führung hat sich maßgeblich durch die Betrachtung von Führungsdyaden entwickelt und in der Forschung und in den Ansätzen zum Leader-Member-Exchange etabliert. Dansereau, Graen & Haga (1975) beschreiben die Einzigartigkeit von Führungsbeziehungen, die durch die jeweilige reziproke Einflussnahme von Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter entsteht. Hier vollzieht sich somit eine Abkehr von einem vermeintlich für alle Teammitglieder passenden Führungsstil. Erklären lässt sich das Entstehen der einzigartigen Führungsbeziehungen zum einen rollentheoretisch. So entstehen Führungsbeziehungen durch ein Set wahrgenommener Erwartungen (Rollen) mit der durch Sanktionsmacht ausgestatteten Führungskraft als in der Regel stärkerer Rollensender oder stärkere Rollensenderin (Katz & Kahn 1978). Zum anderen kann die soziale Austauschtheorie zur Erklärung herangezogen werden (Gouldner 1960; Blau 1964). Getauscht werden verschiedene materielle und immaterielle Güter, bspw. Prämien, Informationen und Unterstützung. Durch den jeweils spezifischen Tausch entstehen einzigartige Austauschbeziehungen. Die Qualität dieser Austauschbeziehungen variiert mit der Häufigkeit des Tauschs und dem Wert der Güter (Dansereau, Graen & Haga 1975; Dienesch & Liden 1986 und Liden & Maslyn 1998).

Forschungsergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende, deren Führungsbeziehung sich durch eine hohe LMX-Qualität auszeichnet, besonders von der Führungsbeziehung profitieren, bspw. hinsichtlich der durch die Führungskraft wahrgenommenen Leistung und eines besonderen Engagements sowie der Karriereentwicklung. Ebenso profitiert die Organisation durch eine größere Bindung und eine geringere Fluktuation (Schriesheim, Castro & Cogliser 1999; Martin, Falke & Gade 2007; Dulebohn et al. 2012; Martin et al. 2016).

Transformationale Führung

Aufbauend auf den Arbeiten von House (1976) zur charismatischen Führung und Burns (1978) zur politischen Führung, erzielten in den 1980/90ern die Arbeiten von Bass und Avolio zur transformationalen Führung große Aufmerksamkeit. Aufgrund der hinter diesem Ansatz stehenden Idee der Sinnerzeugung bei den Mitarbeitenden wird in Abgrenzung zur traditionellen Führungsforschung auch von „new leadership“ oder „new-genre-leadership“ gesprochen. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 428–430).

Bei transaktionaler Austauschbetrachtung erfolgt Führung, also die Beeinflussung anderer, über einen Austauschprozess von zielorientierter Handlung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters infolge einer erwarteten Belohnung durch die Führungskraft. Im Unterschied dazu erzeugt die transformational agierende Führungskraft eine Wandlung der Geführten hinsichtlich ihrer Werte, Ideale und Ziele auf ein höheres Leistungsniveau. Bewirkt wird diese Wandlung durch die Berücksichtigung von vier Komponenten im Führungsverhalten, den sogenannten „4 I`s“ der transfor-

mationalen Führung: Engagiertes Vorbildverhalten („idealized influence"), inspirierende Motivation („inspirational motivation"), intellektuelle Stimulation („intellectual stimulation") und individuelle Berücksichtigung („individualized consideration"). (Bass 1985; Avolio, Waldmann & Yammarino 1991; Bass & Riggio 2006, 5–7.)

Forschungsergebnisse weisen auf positive Effekte transformationaler Führung hinsichtlich Motivationsstärke, Leistung, Zufriedenheit, Commitment gegenüber der Organisation und besonderem Engagement über die Rollenerwartung hinaus hin. Transformationale Führung zeigt ihre Stärke besonders bei kreativen, entwickelnden Aufgaben. Ergänzend sind transaktionale Komponenten bei quantifizierbaren Routineaufgaben erfolgversprechend. (Avolio, Waldman & Yammarino 1991, 9 f.; Bass & Riggio, 2006 7–11, 32–56; Weibler 2023, 363 f., 368 f.).

3 Veränderung der Führungssituation: Megatrends, VUCA-Welt und Generationenvielfalt

Was sind die heutigen Rahmenbedingungen von Führung? In welcher Situation befinden sich Führungskräfte und Mitarbeitende, um ihre Führungsbeziehungen zu gestalten? Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben es mit Megatrends, der sog. „VUCA-Welt" und Generationenvielfalt „zu tun".

Im Wirkungsfeld gesellschaftlicher **Megatrends** verändert sich unsere Arbeitswelt. Hierfür maßgebliche Megatrends sind **„Individualisierung"** (Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung des Lebensdesigns), **„Ästhetisierung"** (Lebensphilosophie ist ausgerichtet an Lust, Genuss und Wohlbefinden), **„Fragmentierung"** (zuvor als Einheit betrachtete Größen werden immer stärker zerteilt), **„Temporalisierung"** (Betonung liegt auf dem gegenwärtigen Handeln) sowie prominent **„Globalisierung"** (Entwicklung weltweiter Märkte und ihre Verflechtungen), **„Digitalisierung"** (Transformation von Fertigungsprozessen, internetbasierte Dienstleistungen sowie mobile Nutzung des Internets und sozialer Medien) und **„demografischer Wandel"** (Altern der Gesellschaft und Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials). (Naisbitt 1982; Becker & Beck 2014, 1–3; Gade & Böhm 2016, 88–98 auch zu sich aus den Megatrends abbildenden Phänomenen des Arbeitens 4.0).

Zur Beschreibung neuartiger Szenarien wurde in den 1980ern am U. S. Army War College der Begriff „vuca world" geprägt. Hieran angelehnt bietet **„VUCA-Welt"** eine prägnante Beschreibung des sich aus den Megatrends ergebenden unternehmerischen Umfelds. Mit dem Akronym VUCA wird eine Welt beschrieben, die sich durch **V**olatility (Volatilität: sich häufiger und schneller wechselnde Rahmenbedingungen), **U**ncerntainty (Unsicherheit: Unkontrollierbarkeit weltweiter Einflüsse), **C**omplexity (Komplexität: Zusammenhänge weltweiter Vernetzung macht Planung nur schwer möglich) und **A**mbiguity (Ambiguität: widersprüchliche Informationen und Mehrdeutigkeiten verhindern das Anwenden etablierter Problemlösungsmuster) auszeichnet. (Bennett & Lemoine 2014).

Altersdifferenzen gab es schon immer in Organisationen. Neu ist jedoch, dass aufgrund der oben beschriebenen Megatrends und der Geschwindigkeit, in der Verän-

derung stattfindet, die Unterschiede zwischen den Generationen deutlicher wahrgenommen werden. **„Babyboomer“** (Geburtsjahrgänge 1945–1964) „leben, um zu arbeiten“ und streben nach Arbeitsplatzsicherheit durch Fleiß und harte Arbeit. Vertreter und Vertreterinnen der **Generation „X“** (1965–1979) messen der Karriere eine hohe Bedeutung bei, streben aber auch einen Ausgleich von Arbeit und Freizeit an, „arbeiten, um zu leben“. „Millennials“ der **Generation „Y“** (1980–1994) sind eher karriereorientiert und stellen sich dem Wettbewerb. Ihnen wird der Wunsch nach flexibler und kreativer Arbeit zugeschrieben, „leben beim Arbeiten“. Die **Generation „Z“** (1995–2009) ist völlig in der digitalen Welt aufgewachsen, beschafft sich Wissen nach Bedarf, kommuniziert eher digital und weniger persönlich. Sie „leben und arbeiten – YOLO“ (you only live once, man lebt nur einmal), ganz im Sinne der Temporalisierung. Leitend ist für sie weniger der Respekt vor der Position in der Hierarchie als die individuelle Kompetenz der Führungskräfte. Sie messen der Arbeit im Verhältnis zur Freizeit oder zum „Leben“ eine eher geringere Bedeutung bei und sind wechselbereiter als die anderen am Arbeitsmarkt agierenden Generationen. Arbeit soll für sie bereichernd sein und die Persönlichkeitsentwicklung fördern. Die **Generation „Alpha“** (ab 2010) wächst in Zeiten politischer Instabilitäten und der digitalen Transformation auf und wird in den nächsten Jahren in die Arbeitswelt eintreten. (Howe & Strauss 2007; Scholz 2014, 11–19, 73–86; Apaydin & Kaya 2020; Wissmann, von, Clasen & Krüger 2021, 1–6; Schnetzer, Hampel & Hurrelmann 2023, 43–46.).

Allein schon durch die Betrachtung der sich wandelnden Einstellung zum Verhältnis von Arbeit und Freizeit wird deutlich, dass verschiedene generationsspezifische Erwartungen Konfliktpotenziale in Organisationen entstehen lassen. Dieses gilt umso mehr, da infolge der Digitalisierung und der den jüngeren Generationen hierbei zugeschriebenen Kompetenz das vorherrschende Senioritätsprinzip bei der Besetzung von Führungspositionen in Frage gestellt und die Altersstruktur umgekehrt wird (Collins, Hair & Rocco 2009).

Auf das Erleben und die Ausgestaltung von Führungsbeziehungen haben aber auch Alter (bspw. Veränderung von kognitiven Fähigkeiten) und Lebensphasen (mit unterschiedlichen Präferenzen) einen erheblichen Einfluss, der in der schematischen Betrachtung von Generationen-Phänomenen vernachlässigt wird (Costanza, Rudolph & Zacher 2023). Ebenso weisen unter anderem Erkenntnisse des internationalen Forschungsprojekts GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) darauf hin, dass kulturelle Unterschiede einen Einfluss auf die Führung haben (Dorfman et al. 2012). Auch die Geschlechterkombination in einer Führungsbeziehung hat einen Einfluss auf die Beurteilung der Führungsbeziehung (Gade & Martin 2009).

Megatrends, VUCA-Welt und Generationen helfen, Einflüsse und Unterschiede in der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen zu verstehen. Hierdurch wird aber auch – gerade durch die Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren – die in den relationalen Führungskonzepten beschriebene Einzigartigkeit der jeweiligen Führungsbeziehung und damit die Forderung nach individualisierter Führung deutlich.

4 Aktuelle Impulse für die Führung

In Fortführung des Forschungsinteresses an Führung, gerade aber auch aufgrund der in Abschnitt 3 beschriebenen Veränderungen und Transformationsprozesse, sind in den letzten Jahren spannende Führungsansätze entstanden. Sie sind allerdings noch nicht so wissenschaftlich diskutiert und etabliert wie die unter Abschnitt 2 beschriebenen Ansätze. Die im Folgenden betrachteten Führungsansätze nehmen jeweils spezielle Perspektiven ein, um sich dem Führungsgeschehen zu nähern und erfolgreiche Führung zu stimulieren. Sie liefern hilfreiche Gestaltungsimpulse für die Führungspraxis.

Die Megatrends der Individualisierung und Ästhetisierung aufgreifend, hebt eine erste Gruppe moderner Ansätze den Ausgleich im Führungsprozess hervor. Hier findet sich ein guter Anschluss an jüngere Generationen am Arbeitsmarkt, die Führung qua Hierarchie eher ablehnen und überzeugt werden wollen. Auch den Aspekt des engagierten Vorbildverhaltens der transformationalen Führung aufgreifend, postuliert der Ansatz der **„authentischen Führung"**, dass Führung dann erfolgreich ist, wenn Entscheidungen sorgfältig und objektiv unter Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen abgewogen und unter Einhaltung moralischer Standards getroffen werden, Informationen und Gefühle situationsangemessen offengelegt werden und sich die Führungskraft in Selbstreflexion übt und Selbsterkenntnis gewinnt. Hier zeigt sich auch der Bezug zur **„ethischen Führung"** und relationalen Führungsansätzen, wie den oben betrachteten Ansatz des Leader-Member-Exchange. **„Dienende Führung"** schließt hier an und betont den Fürsorge- und Entwicklungsgedanken. Dienende Führungskräfte konzentrieren sich auf die Bedürfnisse der Geführten und unterstützen sie dabei, selbstständig und am besten auch wiederum dienend zu handeln. Hierbei stellen sie ihre eigenen Interessen zurück, um die Geführten in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Hierdurch werden besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesprochen, denen Persönlichkeitsentwicklung und bereichernde Arbeit sehr wichtig sind. Im Sinne der transformationalen Führung setzt dies an der „individuellen Berücksichtigung" an und fördert die Annahme und Verfolgung gemeinsamer Ziele. Aufgrund des intensiveren Austausches ist – mit dem Ansatz des Leader-Member-Exchange argumentierend – eine Verbesserung der Führungsbeziehung mit positiven Effekten auf das Engagement der Mitarbeitenden zu erwarten. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 423 f.; Northouse 2021, 5, 221–236, 253–271, 423–443; Oelsnitz von 2022; Weibler 2023, 150–158, 583–589).

Während sich authentische Führung und dienende Führung auf die Führungsbeziehung bzw. auf die geführte Person allgemein richtet, zielt **„adaptive Führung"** explizit auf das Führungsverhalten hinsichtlich der Befähigung der Geführten, sich in Veränderungen zu bewähren, sich an Herausforderungen in neuen Situationen anpassen zu können. Diese besondere Anpassungsfähigkeit wird gerade in der oben beschriebenen VUCA-Welt mit sich häufig wechselnden Rahmenbedingungen benötigt. Northouse (2021) beschreibt sechs Komponenten der adaptiven Führung: „getting on the balcony", das heißt, eine Vogelperspektive über die Situation einnehmen, die Dia-

gnose der Herausforderung, die Geführten vor unproduktivem Stress schützen, diszipliniert und fokussiert bleiben, die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sie ihnen nicht abnehmen sowie auch die Ansichten, Impulse von statusniedrigeren Mitarbeitenden aufnehmen. (Northouse 2021 285–307).

Als Ansatz **„pluraler Führung"** zielt **„geteilte Führung"** ebenfalls auf die Befähigung der Geführten. Sie richtet sich allerdings nicht auf die Geführten als Individuum, sondern als Gruppe, um diese zu befähigen, Team- und Organisationsziele zu erreichen. Hierbei erfolgt die Einflussnahme sowohl abwärts (von der Führungskraft zu den Mitarbeitenden) als auch aufwärts sowie lateral zwischen den Teammitgliedern und ist nicht nur auf ein Individuum gerichtet. Insofern stellt dieses Verständnis eine Erweiterung der relationalen Ansätze des Leader-Member-Exchange-Ansatzes dar. Durch das Zusammenwirken erfolgt Führung hier emergent auf vielen Ebenen, das heißt, in einer neuen Gestalt (Uhl-Bien & Marion 2009 zu „complexity leadership"). Gerade in flacheren Hierarchien, netzwerkartigen Organisationsformen und in wissensbasierten und kulturell gemischten Arbeitszusammenhängen scheint diese Form der Abstimmung erfolgversprechend zu sein. Bei **„verteilter Führung"** handelt es sich ebenfalls um einen pluralen Ansatz. Jedoch werden hier Funktionen der Führung verteilt, es handelt sich weniger um eine Führung der Gruppe als Ganzes. Empirisch lassen sich positive Effekte auf die Zusammenarbeit und Leistung von Teams feststellen, insbesondere dann, wenn eher ein transformationales Führungsverständnis vorliegt. (Pearce 2004; Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 430–432; Weibler 2023, 622–636, 693–711).

Ebenfalls ist es in der VUCA-Welt hilfreich, sich Verbündete zu suchen, Kräfte zu bündeln, Informationen zu sammeln, um mit Unsicherheit umzugehen. Fruchtbar ist hier der Impuls zu **„connective leadership"** von Lipman-Blumen (2000), die eine Abkehr von individuellen und abteilungsbezogenen Egoismen fordert, um in Kollaborationen organisationsweit (und darüber hinaus) gemeinsam Ziele zu erreichen. Gerade infolge der Globalisierung und auch der Fragmentierung, das heißt, der zunehmenden Zerteilung von Aufgaben, scheint diese Bündelung von Kompetenzen besonders erfolgversprechend. Bei ihrem Ansatz bezieht sich Lipman-Blumen insbesondere auf die positive Wirkung von Führungskompetenzen, die weiblichen Führungskräften zugeschrieben werden (Lipman-Blumen 2000).

Bennet & Lemoine (2014) empfehlen bei ihrer Beschreibung der VUCA-Welt explizit Agilität als eine Reaktion auf die Volatilität (Bennet & Lemoine 2014, 3 f.). **„Agile Führung"** oder **„dynamische Führung"** wird allerdings noch wenig wissenschaftlich fundiert diskutiert. Jedoch finden sich hier Aspekte der oben angesprochenen pluralen Führung wieder. Eingesetzt wird sie beispielsweise in Softwareentwicklungsteams, die über getrennte Verantwortlichkeiten von Prozesssteuerung und Kundenansprache die Berücksichtigung von Bedarfen der Auftraggeberin oder des Auftraggebers verbessern und Prozesse beschleunigen wollen. Zentrale Komponenten agiler Führung sind ein agiles Mindset und die Nutzung agiler Methoden. Das agile Mindset soll bspw. über das Verinnerlichen agiler Prinzipien, wie Mitarbeiter- und Kundenfokussierung, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme,

kontinuierliche Reflexion und Lernprozesse sowie Einfachheit, erfolgen. Zudem sollen agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden, um Routinen zu durchbrechen und Kreativität zu fördern. Als prominente Arbeitsmethoden werden insbesondere „Scrum" (Rahmenwerk zur kundeneinbezogenen Produktentwicklung), „Design Thinking" (Kreativitätsmethode) und „Kanban" (Kanban Boards zur Visualisierung von Aktivitätenfortschritten in Arbeitsprozessen) beschrieben. (Schwaber & Sutherland 2020; Hayward 2021, 8–27, 51–68).

Um in einer sich verändernden Welt als Unternehmen erfolgreich agieren zu können, muss Unternehmen die Anpassung, besser noch die proaktive Gestaltung, von Geschäftsmodellen, Prozessen, Produkten und Dienstleistungen gelingen. Hierfür ist es nicht nur erforderlich, vorhandene Potenziale zu nutzen und Prozesse zu verbessern, das heißt, den Status quo zu erhalten (Exploitation), sondern vielmehr auch, einen Prozess der „schöpferischen Zerstörung" (Schumpeter 1942/2005) anzustoßen, „disruptive Innovation" (Christensen 1997) zu betreiben, das heißt, zu experimentieren und nach neuen Möglichkeiten zu suchen, den Status quo zu überdenken (Exploration). Im ersten Fall liegt der Fokus auf „Effizienz", im zweiten Fall auf „Flexibilität". Führung in diesem Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration wird als „**beidhändige Führung**" oder „**ambidextre Führung**" bezeichnet. Empirisch zeigen erste Befunde, dass gerade das austarierte Spannungsfeld entgegengerichteter Führungsstile zu positiven Ergebnissen führt, bspw. in der Kombination von transformationaler und transaktionaler Führung. Hier zeigt sich eine gute Anschlussfähigkeit an die Generationenvielfalt, unterschiedliche Kompetenzen und Zugänge zur Arbeit förderlich zu nutzen. (Gebert & Kearney 2011; Rosing, Frese & Bausch 2011; Bins, O`Reilly & Tushman 2022; Weibler 2023, 589–597 sowie Krömer, Angress-Pletsch & Gergs 2023 zum ambidextren Führungsverständnis der Bundesagentur für Arbeit).

Direkt an der Digitalisierung ansetzend, wird zudem von „**e-leadership**", „**Führung auf Distanz**", „**distance Leadership**", „**virtueller Führung**", „**remote leadership**", „**hybrider Führung**", „**blended leading**" sowie „**digital leadership**" gesprochen. Spannend sind ebenfalls die zukünftigen Entwicklungen der Nutzbarmachung Künstlicher Intelligenz für die Führung. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 439–441; Kollmann 2022; Weibler 2023, 615–622, 711–731).

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Da Führung eine große Bedeutung für das Zusammenwirken in Organisationen hat, kann gute Führung ein Hebel sein, um sich im Wettbewerb erfolgreich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.

Hierbei geht es nicht nur um den Beitrag der Führung, gemeinsam Unternehmensziele zu erreichen. Es geht unmittelbar auch um das Wohlbefinden, das Engagement und den Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen. Gute Führung spricht aber nicht nur die aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Gerade aufgrund der heutigen Arbeitsmarktsituation haben Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, pas-

sende Arbeitskräfte auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und für sich zu gewinnen, wenn es ihnen gelingt, gute Führung und damit eine ansprechende Unternehmenskultur nach außen zu transportieren und auf dem Arbeitsmarkt sichtbar werden zu lassen. Hilfreich ist hierbei gutes Personalmarketing und Employer Branding mit der Präsenz des Unternehmens in sozialen Medien, auf Plattformen wie LinkedIn oder XING und auf Bewertungsplattformen wie Glassdoor oder kununu, die es Unternehmen ermöglichen, auf Rückmeldungen einzugehen und einen positiven Eindruck auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu hinterlassen (Trost 2012, 62–77; Zayats 2020, 69–91).

Genau hier liegt die Chance der Arbeitgeberberatung, mit der Kenntnis des oben beschriebenen Führungsverständnisses, der unterschiedlichen Führungstheorien (etablierte Theorien und aktuelle Impulse der Führungsforschung) sowie der aktuellen Rahmenbedingungen (Megatrends, VUCA-Welt und Generationenvielfalt) einen Mehrwert für die Unternehmen zu schaffen.

In einem ersten Schritt geht es darum, überhaupt als gewinnbringende Ansprechpartnerin oder gewinnbringender Ansprechpartner für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Dies kann dadurch gelingen, dass in Gesprächen mit der Unternehmensleitung und mit Führungskräften das Zusammenwirken des Personals, insbesondere etwaige Problemlagen, theoriefundiert differenziert beschrieben werden. Gerade in KMU, deren Führungsverständnis stark durch die Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers geprägt ist, gilt es, diese Person anzusprechen und die eigene Kompetenz als Beraterin oder Berater aufzuzeigen.

In einem zweiten Schritt sollte dann die Bedeutung der Führung sowohl für das aktuelle Personal als auch für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber verdeutlicht werden. Die Verantwortlichen sollten für die Wirkung von Führung sensibilisiert werden. Dies gelingt besonders gut, wenn mit positiven Unternehmensbeispielen insbesondere aus der Region und der Branche gearbeitet wird.

Eine erste Beschreibung und Analyse der Führungssituation in einer Abteilung des Unternehmens könnte als weiterer Schritt folgen. Hierbei sollten die Mitarbeitenden unbedingt in den Prozess einbezogen werden, um allein dadurch schon einen Wandel in Richtung eines modernen Führungsverständnisses zu unterstützen. Gerade bei Generationenvielfalt empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen. Im Sinne der Etablierung einer auf Austausch basierenden Führungsbeziehung sollten selbstverständlich auch die Führungskräfte ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen und damit ihre Beiträge für das Gelingen der gemeinsamen Erreichung der Abteilungs- und Unternehmensziele artikulieren. Zudem sollten die zu erledigenden Aufgaben und Prozesse im Rahmen der strategischen Ziele der Unternehmung betrachtet werden.

Darauf aufbauend kann im Rahmen eines Workshops ein für die Führungssituation mit zu erledigenden Aufgaben, Prozessen und strategischen Zielen sowie für die Konstellation der Personen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte,

passendes Führungsverständnis entwickelt werden. Dieser Prozess wird einige Zeit in Anspruch nehmen und sollte durch die Beratung begleitet werden.

Arbeitgeberberatung würde so einen wertvollen Beitrag für das Zusammenwirken des gegenwärtigen und auch des zukünftigen Personals sowie für die Erreichung der Unternehmensziele und damit für den Erfolg des Unternehmens in einer sich verändernden Arbeitswelt leisten.

Literatur

Apaydin, C. & Kaya, F. (2020). An Analysis of the Preschool Teachers` Views on Alpha Generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), S. 123–141.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), S. 9–16. https://doi.org/10.1108/03090599110143366

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership. Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, S. 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Becker, M. & Beck, A. (2014). *Die Quadriga postmoderner Beliebigkeit und ihre Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft: Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung von Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung*. Baden-Baden: Nomos.

Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57, S. 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Bins, A., O` Reilly, C. & Tushman, M. (2022). *Corporate Explorer. How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. Hoboken: Wiley.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Buckingham, M. & Coffman, C. (2001). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Frankfurt a. M.: Campus.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Collins, M. H. Hair, J. F. & Rocco, T. S. (2009). The Older-Worker–Younger- Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect. *Human Resource Development*, 20(1), S. 21–41. https://doi.org/10.1002/hrdq.20006

Costanza, D. P., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept?. *Acta Psychologica,* 241, S. 1–9. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104059

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, S. 46–78.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, S. 618–634. https://doi.org/10.2307/258314

Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business,* 47, S. 504–518. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). *Journal of Management*, 38(6), S. 1717–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Gade, C. & Böhm, A. (2016). Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In: H. Klaus & H. J. Schneider (Hg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel,* S. 87–113. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1_5

Gade, C. & Martin, A. (2009). Führungsbeziehungen. *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung,* 37, Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

Gebert, D. & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung – Eine andere Sichtweise. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,* 55, S. 74–87. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000043

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, S. 161–178. https://doi.org/10.2307/2092623

Hayward, S. (2021). *The agile leader. How to create an agile business in the digital age* (2. Aufl.). London: Kogan Page.

House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (Working Paper 76–06). Toronto: University of Toronto, Faculty of Management Studies.

Howe, N. & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), S. 41–52.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.

Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: HarperCollins.

Kollmann, T. (2022). *Digital Leadership. Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Krömer, K., Angress-Pletsch, S. & Gergs, H.-J (2023). Im Spannungsfeld. Ambidextre Führung in der Bundesagentur für Arbeit. *Organisationsentwicklung,* 2/2023, S. 92–98.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), S. 43–72. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Lipman-Blumen, J. (2000). *Connective Leadership. Managing in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780195134698.001.0001

Martin, A., Falke, M. & Gade, C. (2007). The assessment of the employment relationship by civil servants. Theoretical and empirical insights from a study in district courts in Lower Saxony. *Management revue – the international review of management studies* 18, S. 293–321. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2007-3-293

Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, S. 67–121. https://doi.org/10.1111/peps.12100

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership. Theory and Practice* (9. Aufl.). Los Angeles: Sage.

Oelsnitz, D. von der (2022). Humble Leadership. Mit Moral und Anstand zu einer besseren Organisation. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 2022(6), S. 373–377.

Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(19), S. 47–57. https://doi.org/10.5465/ame.2004.12690298

Popper, M. (2005). *Leaders who transform society. What drives them and why we are attracted*. Westport: Praeger.

Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, S. 956–974. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014

Schnetzer, S., Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023). *Trendstudie Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus*. Kempten: Datajockey Verlag.

Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), S. 63–113. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5

Schumpeter, J. A. (1942/2005). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (9. Aufl.; 1. Aufl. in engl. Sprache 1942). Tübingen: A. Francke.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Verfügbar unter: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf (Zugriff am 02. November 2023).

Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-17078-2

Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), S. 631–650. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007

Weibler, J. (2023). *Personalführung. Personen – Beziehungen – Kontexte – Wirkungen* (4. Aufl.). München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800669271

Wissmann, I. von, Clasen, J. & Krüger, A. (2021). *Future Leadership. Generation Y motivieren und führen*. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34404-7

Yukl, G. & Gardner, III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9. Aufl.). Harlow: Pearson.

Zayats, M. (2020). *Digital Personal Branding. Über den Mut, sichtbar zu sein. Ein Guide für Menschen und Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30174-3

Beruflicher Erfolg von Frauen als Anliegen von Unternehmen: Lösungsansätze für die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes

Paulina Jedrzejczyk

Kernbotschaften

- Unternehmen sind gut beraten, die Bereitstellung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes nicht nur im Kontext der politischen Korrektheit, sondern auch in Verbindung mit ökonomischem Nutzen zu betrachten.
- In der Wissenschaft und in der Praxis rücken zunehmend diskriminierende Strukturen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach dem Motto „Stop fixing human being, fix the system"[1] sollen demzufolge Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen auf mögliche Probleme untersucht und verändert werden.
- Das Konzept „Verhaltensdesign" von Iris Bohnet bietet konkrete Hinweise, wie Strukturen in Organisationen gestaltet werden sollen, damit es für alle Beteiligten einfach ist, das Richtige zu tun, das heißt, die Gleichberechtigung zu leben.
- Die Überlegungen lassen sich sehr gut in die Arbeitgeberberatung integrieren.

1 Problematik der Gleichstellung als betriebswirtschaftliche Herausforderung

Unternehmen, die in Zeiten eines intensiven Wettbewerbs und eines dramatischen Fachkräftemangels am Markt bestehen wollen, müssen mit ihren Ressourcen sorgsam umgehen und erfolgreiche Strategien für Arbeitskräftegewinnung, -bindung und -einsatz parat haben oder welche entwickeln. Es ist für den Erfolg des Unternehmens wichtig, ein Arbeitsumfeld bereitzustellen, welches sowohl für Bewerberinnen und Bewerber als auch für Beschäftigte im Unternehmen attraktiv ist und dabei unterstützen kann, eigene Potenziale zu entfalten und im Sinne des Unternehmens optimal einzusetzen.

Diskriminierung oder eine unzureichende Berücksichtigung der Bedürfnisse bestimmter Beschäftigtengruppen, wie etwa Frauen, Älterer, Menschen mit Migrationsgeschichte, mit Behinderung oder auch Vertreterinnen und Vertreter von Generation

1 Hören wir auf, Menschen zu verbessern, lasst uns die Strukturen verändern.

Y und Z, verursachen gravierende Probleme, welche den Erfolg oder gar die Existenz eines Unternehmens gefährden und seine Attraktivität als Arbeitgeber negativ beeinflussen können (Schermuly C. 2023; Bohnet 2017):

- Die Problematik des Fachkräftemangels wird verschärft: Der vorhandene „Bewerberkuchen" wird kleiner, weil Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Gruppen nicht angesprochen werden und sich folglich nicht bewerben. In umkämpften Arbeitsmarktsegmenten werden Unternehmen mit starker Konkurrenz um knappe Arbeitskräfte konfrontiert.
- Ressourcen werden nicht optimal verwendet: Spitzenleistung kann nicht realisiert werden, wenn aufgrund von diskriminierungsbedingten Fehleinschätzungen nicht die besten, sondern die den stereotypen Vorstellungen entsprechenden Kandidatinnen oder Kandidaten befördert werden. Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Gruppen können ihr Potenzial nicht vollständig entfalten und ihre Expertise nicht in vollem Umfang dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Sie sind mit dieser Situation möglicherweise unzufrieden und im schlimmsten Fall verlassen sie das Unternehmen.

Vor dem Hintergrund obiger Überlegungen kann festgehalten werden, dass die Unterstützung des beruflichen Erfolgs der oben genannten Gruppen ein wichtiges Anliegen von Unternehmen darstellt und nicht im Kontext der politischen Korrektheit, sondern in Verbindung mit ökonomischem Nutzen betrachtet werden soll. Auf gut Deutsch: Unternehmen, die Frauen (und andere sog. Minderheitengruppen) unterstützen, tun sich selbst einen Gefallen!

Wie beispielsweise die Statistiken zur Gender Gap Arbeitsmarkt[2] (Statistisches Bundesamt 2023) oder zur Führungsbeteiligung von Frauen (Bundesagentur für Arbeit 2023) zeigen, gelang es Unternehmen trotz zum Teil bemerkenswerter Anstrengungen in Form von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, modernen Karrieremodellen oder Diversity Management-Maßnahmen bisher nur bedingt, die Herausforderungen von Geschlechterdiversität zu überwinden und die Position von Frauen in Unternehmen zu stärken. Im vorliegenden Beitrag werden auf der Basis aktueller Forschungserkenntnisse erfolgsversprechende Strategien vorgesellt. Erste Implikationen für die Arbeitgeberberatung werden abgeleitet.

2 Ungleichheit zwischen Frauen und Männern aus wissenschaftlicher Perspektive

Bei der Suche nach Ursachen für die Unterschiede bezüglich der beruflichen Situation zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten werden Interessierte mit ver-

2 „Der „Gender Gap Arbeitsmarkt" als neuer Indikator für erweiterte Verdienstungleichheit betrachtet mehrere Dimensionen: Neben der Verdienstlücke pro Stunde macht er Unterschiede in der bezahlten monatlichen Arbeitszeit (Gender Hours Gap) und in der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern (Gender Employment Gap) sichtbar. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) anlässlich des Equal Pay Day mitteilt, lag der Gender Gap Arbeitsmarkt im Jahr 2022 bei 39 Prozent." (Statistisches Bundesamt 2023).

schiedenen Erklärungsansätzen, wie Diskriminierung, gesellschaftliche Rollenerwartungen, Ausrichtung der Organisationsstrukturen, Kinderbetreuungsinfrastruktur, rechtliche Rahmenbedingungen, Einstellungen von Frauen, konfrontiert. Die einzelnen Themen können in einen umfassenden Bezugsrahmen eingeordnet werden, welches die Theorie der Sozialen Dominanz von Sidanius und Pratto (1999) bietet. Die Forscher gehen davon aus, dass in jeder Gesellschaft dominante und untergeordnete Gruppen vorgefunden werden können (z. B. Frauen – Männer, Einheimische – Ausländer und Ausländerinnen, Menschen ohne Behinderung – Menschen mit Behinderung). Die dominanten Gruppen haben im Vergleich zu den untergeordneten Gruppen einen disproportional großen Besitz an positiv bewerteten materiellen und immateriellen Dingen, wie beispielsweise, Geld, Macht, Position, sozialer Status. Sidanius und Pratto gehen davon aus, dass die bestehenden Hierarchien (dominant, untergeordnet) durch drei Prozesse verursacht und aufrechterhalten werden (Sidanius & Pratto 1999; Iser 2007; Jedrzejczyk 2017):

- Aggregierte individuelle Diskriminierung: Ein Individuum wird von einem anderen Individuum aufgrund von Vorurteilen oder Stereotypen diskriminiert (z. B. ein Manager bevorzugt männliche Bewerber). Jeder einzelne Fall an sich hat keine Auswirkung auf das soziale System. Die Aggregation der Einzelfälle jedoch, die jeden Tag unzählige Male passieren, führt in Summe zu einer Festigung der bestehenden, Ungleichheit fördernden Hierarchie-Ordnung.
- Verhaltensasymmetrie: Mitglieder untergeordneter und dominanter Gruppen legen unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag. Die Mitglieder untergeordneter Gruppen zeigen beispielsweise häufiger ein selbstschwächendes Verhalten. Sie verhalten sich stereotypenkonform (z. B. treten Frauen in Karriereverhandlungen weniger assertiv auf als Männer). Zudem handeln sie häufig im Sinne der dominanten Gruppen, insbesondere dann, wenn sie die Mythen über die Eigengruppe teilen und die Statushierarchie als legitim wahrnehmen (z. B. eine Frau ist der Meinung, dass Männer bessere Führungskräfte sind, und strebt keine Führungsposition an).
- Aggregierte institutionelle Diskriminierung: Strukturen wie Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in der Gesellschaft und in Organisationen sind nicht geschlechterneutral, sondern können sich nachteilig auf die Situation von bestimmten Gruppen auswirken (z. B. Führungspositionen werden ausschließlich in Vollzeit angeboten).

Die Frage nach den Ursachen für die unterschiedlichen beruflichen Situationen von Frauen und Männern kann vor dem Hintergrund obiger Überlegungen wie folgt beantwortet werden: Aus Sicht der Theorie können bei der Entstehung dieser Unterschiede alle drei Prozesse eine Rolle spielen. Wenn in einem Unternehmen nur wenige Frauen Führungspositionen übernehmen, dann kann dies zum einen daran liegen, dass sie beispielsweise von ihren Vorgesetzten aufgrund von Vorurteilen nicht befördert werden (individuelle Diskriminierung) oder daran, dass Unternehmen, sogar ohne dies zu merken, geschlechterdiskriminierende Rahmenbedingungen, Praktiken, (Entscheidungs-)Prozesse und Abläufe, wie geschlechterdiskriminierendes Aus-

wahlverfahren, einsetzen oder Führungspositionen nicht in Teilzeit, sondern nur in Vollzeit anbieten (institutionelle Diskriminierung). In manchen Fällen ist auch die individuelle Entscheidung einzelner Frauen von Bedeutung, die sich bewusst gegen den weiteren Karriereschritt und die damit verbundenen Konkurrenzsituationen, Machtkämpfe oder Konflikte entscheiden, sich weniger aktiv um ihre Beförderung bemühen oder eher der Meinung sind, dass Männer besser führen können (Verhaltensasymmetrie). Alle drei Prozesse bedingen sich gegenseitig (Jedrzejczyk 2022b).

3 Wirkungen der Stereotype und Vorurteile sowie Verhaltensasymmetrien im beruflichen Alltag

Um die Position von Frauen zu stärken, richteten sich die bisherigen Bemühungen von Unternehmen sehr häufig vor allem auf die Nivellierung der individuellen Diskriminierung (z. B. durch Sensibilisierung im Hinblick auf Vorurteile und Stereotype) sowie auf die Eliminierung von Verhaltensasymmetrien, also auf die Veränderung bestimmter Verhaltensweisen von Frauen (z. B. Durchsetzungstrainings für Frauen, Coaching für Frauen).

Vorurteile und Stereotype

Als Stereotype werden Überzeugungen oder „starre" Vorstellungen über Merkmale der Mitglieder bestimmter sozialen Gruppen betrachtet, welche die Wahrnehmung und Urteilsbildung beeinflussen. Bei Vorurteilen handelt es sich um negative affektive Haltungen/ Einstellungen gegenüber einer Person aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Gruppe, der man aufgrund vorhandener Stereotype bestimmte Eigenschaften zuschreibt (Zimbardo 1995; Wolter 2020). Im Alltag werden beide Begriffe häufig synonym verwendet.

Geschlechtsstereotype sind die in einer Gesellschaft geteilten Annahmen darüber, welche Merkmale männliche und weibliche Personen (angeblich) haben (sogenannte deskriptive Normen) oder haben sollten (sogenannte präskriptive Normen) (Eagly 1987; Eckes 2008). Einige Beispiele werden unten aufgeführt:

- Frauen sollen feinfühlig, bescheiden, fürsorglich, hilfsbereit und sensibel sein.
- Frauen, die ehrgeizig und assertiv sind, sind unweiblich und unsympathisch.
- Frauen eignen sich weniger als Männer für technische Berufe oder für Führungspositionen.
- Frauen sind in erster Linie für die Kinderbetreuung zuständig, Kinder und Karriere lassen sich nicht miteinander vereinbaren.

Stereotype und Vorurteile haben negativen Einfluss auf die berufliche Situation von Frauen, was an folgenden Beispielen exemplarisch verdeutlicht werden soll:

- Von Frauen wird erwartet, dass sie hilfsbereit sind, deshalb wird ihr Einsatz für andere oder bei weniger attraktiven Aufgaben kaum wahrgenommen oder belohnt. Legt ein Mann Hilfsbereitschaft an den Tag, wird das von der Umgebung

registriert und als etwas besonders Positives auch formal im Beurteilungsprozess gewürdigt (Heilmann & Chen 2005).
- Da Frauen als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen werden, werden Bewerberinnen ohne Führungserfahrungen seltener für eine Führungsposition eingestellt als Bewerber ohne Führungserfahrungen (Bosak & Sczesny 2011).

Unterschiede zwischen Frauen und Männern

In Bezug auf Verhaltensasymmetrien kann festgehalten werden, dass sich in zahlreichen Studien Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf Verhaltensweisen im beruflichen Kontext gezeigt haben. Einige in dem vorliegenden Beitrag relevanten Erkenntnisse werden hier exemplarisch aufgeführt (Bischof-Köhler 2022; Bohnet 2017: Jedrzejczyk 2017):

- Frauen weisen eine Tendenz zur Selbstunterschätzung und ein geringeres Selbstvertrauen als Männer auf.
- Während Männer dazu tendieren, ihre Fähigkeiten zu überschätzen, beurteilen Frauen sich selbst eher kritisch und haben dadurch ein geringeres Geltungsbedürfnis als Männer.
- Bei Misserfolg tendieren Frauen dazu, die Schuld in ihren mangelnden Fähigkeiten zu sehen. Erfolg sehen sie als Ergebnis des Zufalls oder externer Faktoren und bringen ihn häufig nicht in Zusammenhang mit ihren eigenen Fähigkeiten. Männer sehen Erfolg als Ergebnis eigenen Könnens, Misserfolg als Ergebnis des Zufalls oder externer Faktoren. Sie haben das Gefühl, Erfolge zu kontrollieren, Misserfolge haben geringeren Einfluss auf ihr Selbstvertrauen als das bei Frauen der Fall ist.
- Frauen weisen eine geringere Risikobereitschaft auf als Männer.
- Frauen haben weniger Spaß an Wettbewerb als Männer und weisen hier ein schlechteres Beharrungsvermögen auf. Häufiger als Männer meiden sie Konkurrenz- /Konfliktsituationen und streben stärker nach Harmonie.

Hinweisen auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern wird häufig mit Skeptizismus, bisweilen mit Widerstand begegnet. Verschiedene Argumente werden ins Feld geführt, wie beispielsweise der Hinweis auf (unzulässige) Generalisierung: „Das stimmt so nicht: Meine Freundin Susi ist beispielsweise sehr risikofreudig“. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern getroffenen Aussagen nicht auf einzelne Personen beziehen, sondern lediglich gewisse Wahrscheinlichkeiten zum Ausdruck bringen. Vor dem Hintergrund der Befunde empirischer Studien, in welchen Risikobereitschaft von Frauen untersucht wurde (eine Übersicht findet sich bei Bischof-Köhler 2022 oder bei Bohnet 2017), können wir davon ausgehen, dass, wenn 1000 zufällig ausgewählte Frauen und Männer im Hinblick auf ihre Risikobereitschaft untersucht werden, es wahrscheinlicher ist, risikoscheue Frauen als risikoscheue Männer zu finden (auch wenn es diese zweifelsohne ebenfalls gibt). Auch wenn die Unterschiede zwischen den Gruppen gering sind, können sie dennoch beachtliche Schieflagen produzieren.

Gelegentlich steht sogar ein Vorwurf der Manipulation im Raum: „Die wollen Frauen kleinhalten, deshalb verbreiten sie solche Lügen“. Diesem kann mit folgendem Hinweis entgegnet werden: Wer Frauen ernsthaft unterstützen möchte, soll Erkenntnisse zu Geschlechtsunterschieden ernst nehmen, denn die oben geschilderten Verhaltenstendenzen haben einen negativen Einfluss auf die berufliche Situation von Frauen, wie an den unten aufgeführten Beispielen zu erkennen ist (Bischof-Köhler 2022; Bohnet 2017):

- Die eigene Leistung wird nicht vermarktet und zur Verbesserung der eigenen Position genutzt, sondern als selbstverständlich und als „nichts Besonderes“ abgetan.
- Der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin wird seltener gewechselt, weil damit Risiken verbunden sind. Die Risikobereitschaft hat ebenfalls Einfluss auf die Auswahl von beruflichen Tätigkeiten: Frauen ist die Stabilität des Einkommens wichtiger als dessen Höhe.
- Werden Frauen ungerecht bezahlt, lehnen sie sich gegen Vorgesetzte seltener auf.

Welche Maßnahmen helfen, die oben beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, soll im folgenden Kapitel beschrieben werden.

4 Mit dem Vorhang für die Gleichstellung: Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen als Ansatzpunkte für effektives Diversity-Management

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien, dass Stereotype und Vorurteile nur schwer aus den Köpfen auszutreiben sind und die Veränderung der Verhaltensweisen von Frauen langwierig und möglicherweise nicht zielführend ist, schlägt Harvard-Professorin Iris Bohnet vor, mehr Aufmerksamkeit der Veränderung diskriminierender Strukturen zu widmen. Vielversprechende Ansätze bietet in dem Zusammenhang das von der Forscherin entwickelte Konzept des Verhaltensdesigns. Es geht im Kern darum, das Verhaltensdesign in Organisationen und in der Gesellschaft so zu gestalten, dass es für Menschen einfach ist, das Richtige zu tun, d. h., die Gleichberechtigung zu leben (Jedrzejczyk & Ruhrmann 2022a, Jedrzejczyk 2022b).

Bohnet greift die Konzepte der „Entscheidungsarchitektur“ und „Nudge“ von Thaler und Sunstein (2009) auf. Unter Entscheidungsarchitektur verstehen die Autoren die Gestaltung des Umfeldes, in dem Menschen Entscheidungen treffen, z. B. durch die Anordnung der Wahlmöglichkeiten. Mit dem Begriff „Nudge“ umschreiben sie Faktoren, welche das Verhalten des Menschen in eine bestimmte Richtung beeinflussen können, ohne sich dabei Gebote, Verbote oder ökonomischer Anreize zu bedienen (Thaler & Sunstein 2009). Mit Nudges wird die Entscheidungsarchitektur so beeinflusst, dass „kluge“ Entscheidungen angestoßen werden und Menschen „automatisch“ die richtigen Alternativen wählen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Durch eine attraktive Positionierung gesunder Lebensmittel, griffbereit auf Augenhöhe, kann das Essverhalten von Kantinenkundinnen und -kunden positiv beeinflusst werden.
- Werden alle Drucker standardmäßig auf beidseitiges Drucken eingestellt, verbrauchen die Nutzerinnen und Nutzer weniger Papier.

Es wird hier nicht das Gesundheitsbewusstsein oder das Umweltbewusstsein der Menschen, sondern deren Bequemlichkeit angesprochen: Das erwünschte Verhalten stellt die einfachste Alternative dar.

Im Zusammenhang mit der Gleichstellung wird häufig das Beispiel des Rekrutierungsprozesses für die amerikanischen Orchester zitiert. Die Entscheidung, blindes Vorspielen einzuführen, führte dazu, dass erheblich mehr Musikerinnen eingestellt wurden. Die Gestaltung des Verhaltensdesigns („Vorspielen hinter einem Vorhang") hatte zunächst an der Existenz unbewusster Vorurteile („Männer sind bessere Musiker") nichts verändert, deren Wirkungen jedoch eliminiert.

Bohnet (2017) nutzt diese Ideen, um das traditionelle Portfolio von Diversity-Management-Instrumenten, wie Förderprogramme, Trainings, Mentoring, zu erweitern. Die Autorin schlägt vor, Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen so zu gestalten beziehungsweise zu verändern, dass:

- ...sie für Frauen förderlich und motivierend sind.
- ...sich bestimmte Persönlichkeitseigenschaften/Verhaltensweisen nicht negativ auf die berufliche Entwicklung einer Person auswirken können.
- ...Stereotype und Vorurteile keine negativen Wirkungen entfalten können.

Wie die daraus resultierenden konkreten Gestaltungshinweise aussehen, wird am Beispiel des Recruitingsprozesses (Tabelle 1) veranschaulicht.

Tabelle 1: Gestaltung von Verhaltensdesign im Recruiting (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bohnet 2017; Jedrzejczyk 2022b.)

Verhaltensdesign in gewählten Phasen des Recruitingsprozesses (Welches Problem wird behandelt?)	**Wirkungen**
Sichtbarkeit von Frauen auf Internetseiten der Unternehmen (Motivierende Rahmenbedingungen)	Wenn Frauen sichtbar gemacht werden, z. B. durch Bilder oder gendergerechte Sprache, und die aus ihrer Sicht relevanten Themen, wie Work-Life-Balance, Gehaltspolitik, Unternehmenskultur, explizit angesprochen werden, fühlen sich Bewerberinnen eher angesprochen.
Formulierung von Stellenanzeigen (Eigenschaften von Frauen)	Wenn der Arbeitsplatz wettbewerbsorientiert beschrieben wird, bewerben sich vor allem Männer. Wird auf die Sprache geachtet, indem für Frauen eher abschreckende Begriffe, wie beispielsweise „durchsetzungsstark" ersetzt werden („Fähigkeit zur Zielerreichung"), steigt die Anzahl der Bewerberinnen. Die Wirkung bestimmter Eigenschaften, wie beispielsweise der Risikoscheu, wird abgeschwächt.

(Fortsetzung Tabelle 1)

Verhaltensdesign in gewählten Phasen des Recruitingsprozesses (Welches Problem wird behandelt?)	**Wirkungen**
Abschaffung von Maluspunkten in Tests (Eigenschaften von Frauen)	Wenn in Multiple-Choice-Tests falsche Antworten mit Malus-Punkten bestraft werden, schneiden Personen mit stärkerer Risiko-Abneigung (häufiger Frauen als Männer) unabhängig von der Eignung für den Job im Durchschnitt schlechter ab als Personen, die eine höhere Risikobereitschaft mitbringen. Abschaffung von Maluspunkten erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von risikoscheuen Personen.
Entfernen aller demografischen Angaben aus den Bewerbungsunterlagen. (Problem: Stereotype/Vorurteile)	Wenn das Geschlecht der Person nicht bekannt ist, können geschlechterbezogene Vorurteile keine Wirkung entfalten.
Gleichzeitige Evaluation von mehreren Kandidatinnen/Kandidaten anhand fest definierter Kriterien (Problem: Stereotype/Vorurteile)	Die Wirkungen von Vorurteilen werden abgeschwächt, weil jede einzelne Kandidatin/jeder einzelne Kandidat mit „realen" Personen und nicht mit einer von Stereotypen geprägten idealen Vorstellung der Entscheiderin oder des Entscheiders verglichen wird.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Allmählich setzt sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die Erkenntnis durch, dass der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen akzeptiert werden soll. Die Neigung zur Stereotypenbildung und zum Schubladendenken ist da und verschwindet nicht, nur weil man nicht darüber spricht. Unterschiede zwischen Frauen und Männern existieren, auch wenn man sie zu ignorieren versucht, in dem Glauben, dass nicht ist, was nicht sein darf. Nicht der Mensch, sondern die Rahmenbedingungen sollen sich ändern. Der Aufruf „Stop fixing human being, fix the system" (Fox 2017) ist aktueller denn je und sollte zur Grundlage eines modernen Diversity-Managements werden, nicht nur im Kontext der geschlechterbezogenen Diversität (Jedrzejczyk & Ruhrmann 2022).

Beraterinnen und Berater sollen folglich ermutigt werden, Unternehmen bei der Entwicklung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes zu unterstützen. Die in dem vorliegenden Kapitel präsentierten Überlegungen können sich dabei als zielführend erweisen, weil sie erstens die abstrakte Problematik der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern wie folgt zu konkretisieren helfen:

- Frauen werden häufiger als Männer mit Vorurteilen und Stereotypen konfrontiert, welche sie daran hindern, ihr Potenzial zu entfalten und beruflich weiterzukommen.
- Die unter allen Menschen weit verbreitete positive Selbsteinschätzung „Ich habe keine Vorurteile" stimmt ebenso wenig (de facto nie) wie die Erwartung, dass man Vorurteile und Stereotype aus den Köpfen der Menschen einfach vertreiben kann.

- Frauen weisen häufiger als Männer Persönlichkeitseigenschaften auf oder legen Verhaltensweisen an den Tag, welche sich nachteilig auf ihre berufliche Entwicklung auswirken (können).
- Die Veränderung der Persönlichkeitseigenschaften ist langwierig und die Veränderung der Verhaltensweisen ist riskant, weil sie von dem Umfeld bestraft werden (z. B. werden Frauen, die assertiv auftreten, als weniger sympathisch wahrgenommen).
- Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen sind nicht „geschlechterneutral", weil sie Verhaltensweisen „bestrafen", welche Frauen häufiger an den Tag legen als Männer, und lassen zu, dass Stereotype ihre Wirkungen entfalten können.

Zweitens helfen sie, Verantwortliche auf gängige Missverständnisse aufmerksam zu machen:

- Die Strategie „Wir behandeln alle gleich" ist wenig erfolgsversprechend, weil Andersartigkeit anerkannt bzw. thematisiert werden muss und andere Behandlung braucht.
- Die Konzentration ausschließlich auf Vorurteile, Stereotype und das daraus resultierende diskriminierende Verhalten ist ebenfalls wenig erfolgsversprechend, weil diskriminierende Strukturen ihre Wirkung dann unbemerkt weiterhin entfalten können.

Drittens können Geschäftsführende dazu animiert werden, Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozesse in ihrem Unternehmen zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren. Es empfiehlt sich dabei, mit drei Fragestellungen zu arbeiten.

Fragestellung 1: Sind unsere Strukturen motivierend/ansprechend für Frauen?
Beispiel: Analyse der Personalpolitik/Unternehmenswebseite
Folgende (Beispiel-)Fragen können beleuchtet werden:

- Sind Frauen sichtbar? (Bilder von Mitarbeiterinnen, Gendern)
- Werden moderne Arbeitszeitmodelle, wie Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Teilzeitmodelle für Führungskräfte angeboten/auf der Webseite kommuniziert?
- Werden moderne Gehaltsmodelle im Unternehmen angeboten/auf der Webseite kommuniziert? Engagiert sich das Unternehmen im Bereich Equal Payment?
- Wie ist die Unternehmenskultur? Welche Werte sind besonders wichtig? Wie ist die Unternehmenskommunikation? Work-Lern-Balance? Work-Life-Balance?
- Ist Familienfreundlichkeit ein Thema? Wie wird sie konkret umgesetzt? Wie wird sie kommuniziert?
- Werden Frauenkarrieren gefördert? Sind Frauen in der Managementebene vertreten?

Fragestellung 2: Werden bestimmte Eigenschaften (z. B. Tendenz zur Selbstunterschätzung, selbstkritische Einstellung, geringere Risikobereitschaft, geringe Wettbewerbsorientierung, Bescheidenheit) von Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozessen in unserer Organisation „bestraft"?
Beispiel: Personalbeschaffung
Folgende (Beispiel-)Themen können untersucht werden:

- Analyse von Stellenausschreibung: Beinhaltet die Ausschreibung hauptsächlich Begriffe, die mit Wettbewerb assoziiert werden, wie Ehrgeiz, Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen? Diese wirken für Personen, die geringe Wettbewerbsorientierung aufweisen und bescheiden sind, tendenziell abschreckend.
  Lösung: Nutzung von Begriffen, die in ihrer Wirkung eher neutral sind, wie beispielsweise Zielorientierung, Wortgewandtheit, Selbstbewusstsein (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2019).
- Auswahlverfahren: Ist das Gruppen-Assessment-Center wie eine Konkurrenzsituation gestaltet? Wenn ja, besteht die Gefahr, dass Personen mit einer geringeren Wettbewerbsorientierung, unabhängig von ihrer Expertise und Eignung für die ausgeschriebene Stelle, schlechter abschneiden.
  Lösung: Wenn Wettbewerbsorientierung keine kritische Eigenschaft für die wahrzunehmende Aufgabe darstellt, könnte im Assessment-Center eine die Kooperation fördernde Aufgabe gestellt werden.
- Interviews: Verlässt sich der Interviewer oder die Interviewerin auf die Selbsteinschätzung der Bewerberinnen oder Bewerber bezüglich ihrer Kompetenzen? Da sich Personen, die besonders selbstkritisch sind, schlechter einschätzen, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen beispielsweise einen Bewerber mit einer geringeren Expertise einstellt, nur weil sich dieser selbst besser eingeschätzt hat.
  Lösung: Statt mit Fragen zu arbeiten (z. B. Wie schätzen Sie ihre Excelkenntnisse ein?) sollten Arbeitsproben eingesetzt werden (z. B. Erstellen Sie im Excel eine Tabelle mit folgenden Operationen…).

Fragestellung 3: Können Vorurteile in unserem Unternehmen eine Wirkung entfalten, weil dem nicht durch entsprechende Gestaltung von Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozessen entgegengewirkt wird?
Beispiel: Besetzung einer Führungsposition
Es empfiehlt sich, mit folgendem konstruiertem Fall zu arbeiten: „Stellen Sie sich vor, eine Führungskraft (m, w, d) hat starke Vorurteile gegenüber Frauen. An welchen Stellen im Personalbeschaffungsprozess könnten diese Vorurteile aktuell ihre Wirkung zeigen?"

- Personalauswahl (schriftliche Unterlagen): Die Vorurteile können besonders dann ihre Wirkung entfalten, wenn das Geschlecht der Bewerbenden bekannt ist, Kandidatinnen und Kandidaten einzeln beurteilt werden (Vergleich mit einem Stereotyp und nicht mit anderen realen Kandidatinnen oder Kandidaten), keine klaren Auswahlkriterien festgelegt wurden und die Führungskraft alleine entscheidet.

Lösung: Entfernung von demografischen Daten aus den Unterlagen, Einführung einer Regel, dass mindestens zwei Kandidaten/Kandidatinnen gleichzeitig beurteilt werden sollen, Festlegung von Kriterien, Beteiligung mehrerer Personen am Auswahlprozess, die ihre Urteile unabhängig voneinander fällen (und erst dann in Austausch treten).

- Interview: Vorurteile entfalten vor allem dann ihre Wirkung, wenn unstrukturierte Interviews geführt werden.
  Lösung: Durchführung strukturierter Interviews, Einsatz von Methoden, wie Arbeitsproben.
- Verhandlungen: Frauen, die assertiv auftreten und härter verhandeln, werden von Führungskräften häufig als unsympathisch wahrgenommen. Man möchte mit ihnen nicht zusammenarbeiten.
  Lösung: Gehaltsverhandlungen werden nicht mit der Führungskraft, sondern mit einer Personalerin, mit einem Personaler oder einer für Personalangelegenheiten verantwortlichen Person geführt.

Die oben skizzierte Analyse hilft dabei, „Fallen im Personalmanagement" zu identifizieren und stellt den ersten Schritt in Richtung einer Veränderung von Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozessen in HR. Es empfiehl sich, ähnliche Analysen auch in anderen Bereichen von Unternehmen durchzuführen.

Literatur

Bischof-Köhler, D. (2022). *Von Natur aus anders. Psychologie der Geschlechtsunterschiede* (5. erweiterte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-037882-7

Bohnet, I. (2017). *What Works. Wie das Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. München: C. H. Beck. https://doi.org/10.17104/9783406712296

Bosak J. & Sczesny S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65, S. 234–242. https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7

Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichtserstattung (2023). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2022*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, Mai 2023.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. New York: Psychology Press.

Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*, S. 171–182. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_20

Fox, C. (2017). *Stop Fixing Women. Why building fairer workplaces is everybody's business*. Sydney: NewSouth Publishing.

Heilman, M., Chen, J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), S. 431–441. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2019) (Hg.). *Mit Stellenanzeigen gezielt weibliche Fachkräfte gewinnen*. Köln, Verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Rekrutierung_Frauen.pdf (Zugriff am 19.04.2024).

Iser, J. A. (2007). *Vorurteile: Zur Rolle von Persönlichkeit, Werten, generellen Einstellungen und Bedrohung*. Dissertation. Justus-Liebig-Universität Gießen.

Jedrzejczyk, P. (2017). *Managing Diversity Teil 1: Theoretische Grundlagen; Leadership. Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes*, Modul A08/IV-I. HS Koblenz, Koblenz.

Jedrzejczyk, P. & Ruhrmann, L. (2022a). Frauen in Demokratischen Unternehmen: Moderne Führungsansätze als Instrument von Diversity Management. In: A. Frey, J. Petersen, P. Jedrzejczyk & J.-R. Olesch (Hg.), *Dialog und Diversity*, S. 245–272. Frankfurt am Main (u. a.): Peter Lang.

Jedrzejczyk, P. (2022b): Berufserfolg als Geschlechterfrage – Problemanalyse und Lösungsansätze für Unternehmen. In: Hamburger, F. & Nell, W. (Hg.): *30 Jahre Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz (ism). Erfahrungen – Geschichten – Ausblicke: Ein Werkstattbericht*. Mainz 2022, S. 441–461.

Schermuly, C. C. (2023). *New Work Dystopia*. München: Haufe München. https://doi.org/10.34157/978-3-648-16965-0

Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance. An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge/New York: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139175043

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023). Neuer Indikator "Gender Gap Arbeitsmarkt" erweitert den Blickwinkel auf Verdienstungleichheit. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_084_621.html (Zugriff am 11.01.2024.).

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Berlin: Econ.

Wolter, I. (2020): Wie entstehen Geschlechtsstereotype und wie wirken sie sich aus? *BPJMAKTUELL* 2/2020, S. 4–9. Verfügbar unter: https://www.bzkj.de/resource/blob/155814/7dba51e3750a471732394005bc5f652a/20202-wie-entstehen-geschlechtsstereotype-und-wie-wirken-sie-sich-aus-data.pdf (Zugriff am 19.04.2024).

Zimbardo, Philip G. (Hg.) (1995). *Psychologie* (6. Auflage). Berlin: Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-22364-2

Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen für Personen mit psychischen Beeinträchtigungen

Andreas G. Franke

Kernbotschaften

- Hinsichtlich psychischer Erkrankungen ist vielmehr die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Relevanz und weit weniger die Frage der Arbeitsplatzgestaltung.
- Menschen mit psychischen Erkrankungen sind während der Erkrankungsphasen meist arbeitsunfähig (AU), sodass bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen vor allem die Entstehungsphase und die Stabilisierung nach einer Erkrankung und bei Rückkehr an den Arbeitsplatz beachtet werden sollten.
- Es gibt einige allgemeine Eckpfeiler der gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die Beachtung finden sollten, um die Entstehung von psychischen Krankheiten möglichst zu vermeiden.
- Eine behutsame Re-Integration in den Arbeitsprozess ist gemäß betrieblichem (Wieder-)Eingliederungsmanagement (BEM) nach stattgehabter psychischer Erkrankung wichtig.

1 Einleitung

Psychische Erkrankungen sind „auf dem Vormarsch"; dies wird bei einem Blick auf die sogenannten „Global Burden of Diseases" insofern deutlich, als dass die Beeinträchtigung von Lebensjahren durch Krankheiten immer häufiger auf psychische Erkrankungen zurückzuführen ist (GBD 2019 Mental Disorders Collaborator 2022). Aber was macht den Menschen psychisch krank? Gemäß des gültigen bio-psycho-sozialen Ätiologie-Modells (Engel 1977) gibt es diverse biologische, psychische sowie soziale Faktoren, die dafür verantwortlich sein können. Auf der andren Seite stellt sich die Frage, wie Menschen (psychisch) gesund bleiben können (Antonowsky 1997).

Da ein Mensch etwa ein Drittel seiner Zeit im Erwerbsleben am Arbeitsplatz verbringt, bedarf es einer besonderen Berücksichtigung des Letzteren. Aber was sind „gute" Arbeits(-platz-) bedingungen, die Menschen nicht krank machen, sondern ihre Gesundheit fördern? Für die Beratung von Arbeitgebenden ist diese Frage in den Zeiten der Knappheit des humanen Kapitals von besonderer Bedeutung.

Der Artikel will zunächst Beratende von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen für den Aspekt der psychischen Gesundheit bzw. Krankheit sensibilisieren, indem er zu-

nächst Anforderungen der modernen Arbeitswelt darstellt und in einem zweiten Schritt gesundheitswissenschaftliche Grundlagen aufzeigt. Im Anschluss werden dann die beiden Gesichtspunkte ineinander integriert und gesundheitsfördernde Aspekte der Gestaltung von Arbeitsbedingungen erörtert. Diese werden dann in den Kontext von besonders relevanten psychischen Erkrankungen gestellt.

2 Arbeitsbedingungen früher versus heute

Wie gut die Arbeitsbedingungen heutzutage sind, ist zu erkennen, wenn wir die heutigen Arbeitsbedingungen mit den aus früheren Zeiten vergleichen: Denkt man im Rahmen der Drei-Sektoren-Hypothese (Clark 1940; Fisher 1935; Fourastié 1954) an die Zeiten vor der Industrialisierung, als der primäre Sektor (Rohstoffgewinnung in Land- und Forstwirtschaft) den Großteil der Arbeitskräfte inne hatte, so muss konstatiert werden, dass die (Erwerbs-) Arbeit durch schwere körperliche Anstrengung gekennzeichnet war. Die Arbeitsprozesse waren witterungsabhängig und mussten sich nach den Jahreszeiten richten. Während also im primären Sektor die körperliche Verfassung für eine effektive Tätigkeit eine enorme Rolle spielte, war die psychische kaum von Bedeutung.

Dies änderte sich zu Zeiten der Industrialisierung auch nur begrenzt (Bluma & Uhl 2014): Der sekundäre Sektor (industrielle Rohstoffverarbeitung) florierte, die Menschen arbeiteten zunehmend in Fabriken (Bluma & Uhl 2014). Die Arbeit war aber nicht mehr von Jahreszeiten, der Tageslänge und den Witterungsbedingungen abhängig. Dennoch war es in den Fabriken oft heiß, stickig, es traten große Verletzungsgefahren durch Maschinen auf, Arbeitszeiten wurden durch Elektrifizierung ausgedehnt, die dem Tag-Nacht-Rhythmus widersprechende Schichtarbeit kam auf und auch Akkordarbeit fand Einzug in die Fabriken (Bluma & Uhl 2014). Auch dies waren Arbeitsbedingungen, die der Gesundheit keineswegs zuträglich waren, wie retrospektiv zu (be-)urteilen wäre (Deutsche Rentenversicherung 2012). Aber auch darin kam der Faktor „Psyche" im Gegensatz zum Körper kaum vor.

Im Zuge der Tertiarisierung, also der Umwandlung einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, schrumpfte die Arbeitslast im primären und sekundären Sektor (Clark 1940; Fisher 1935; Fourastié 1954) und nahm im tertiären Sektor zu (z. B. Bell 1985; Fourastié 1954).[1] Man könnte meinen, die Arbeitsbedingungen hätten sich verbessert: Der arbeitende Mensch ist heutzutage nicht mehr den Witterungsbedingungen ausgesetzt, hat nur noch eine geringere Gefahr von arbeitsbedingten (körperlichen) Verletzungen und die Gewerkschaften haben mittlerweile deutlich bessere Arbeitsbedingungen erstritten (z. B. Bell 1985; BMAS 2015). Somit müsste man davon ausgehen, dass der Gesundheitszustand sich verbessert hätte.

Die körperlichen Anforderungen und Stressoren haben signifikant abgenommen, allerdings haben die psychischen und darin vor allem die kognitiven Anforderun-

1 Mitunter werden den oben genannten Prozessen auch die Begriffe „Arbeiten" 1.0 bis 3.0 zugeordnet (BMAS 2015).

gen deutlich zugenommen (BMAS 2015). Die Arbeitstätigkeiten sind völlig anders: Wir arbeiten heutzutage in Teams, sodass höchste interaktive Fähigkeiten gefordert sind, wir arbeiten von überall auf der Welt, gehen unzählige Interaktionen ein, sprechen in unterschiedlichen Sprachen, nutzen Computer, Smartphones, E-Mail etc. Außerdem nutzen wir zunehmend Homeofficemöglichkeiten und nehmen die Erwerbsarbeit somit in unseren privaten Raum mit hinein (BMAS 2015).[2]

Die Arbeitsanforderungen haben sich somit in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt (z. B. BMAS 2015; Brühl 2015; Bullinger & Murrmann 2003; Institut der Deutschen Wirtschaft 2008). Folgt man nun der damaligen Prognose des französischen Ökonoms Jean Fourastié, so werden am Ende dieser Entwicklung primärer und sekundärer Sektor insgesamt je zehn Prozent der Menschen beschäftigen, während es im Dienstleistungs- und Informationssektor 80 Prozent sein werden (Fourastié 1954). Das bedeutet, dass für 80 Prozent der (Erwerbs-)Arbeit psychische und vor allem kognitive Aspekte von entscheidender Bedeutung sein werden. Dabei bleibt sicherlich die klassische Arbeitsplatzgestaltung mit ergonomischen Arbeitsmitteln immer noch ein Thema, dennoch geht es zunehmend um Arbeitsbedingungen, die weniger mit dem physischen Arbeitsplatz selbst zu tun haben, sondern vielmehr mit Arbeitsbedingungen und -anforderungen im weiteren Sinne. Bevor aber Arbeitsbedingungen thematisiert werden, die zu psychischem Wohlbefinden oder aber zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen, bedarf es zunächst einer Klärung zentraler Begriffe.

3 Gesundheit versus Krankheit

Bei der Beratung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern hinsichtlich der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen ist es zunächst wichtig, zwischen Gesundheit und Krankheit unterscheiden zu können.

Der Begriff der „gesundheitlichen Beeinträchtigung“ ist nicht scharf und einheitlich definiert. Er wird vor allem benutzt, um nicht gleich den Begriff „Krankheit“ oder „Erkrankung“ zu bedienen, der je nach Krankheit immer noch durchaus einen gewissen stigmatisierenden Charakter (Goffman 1975) mit sich bringen kann und die Betroffenen mitunter als krank „brandmarkt“, womit dann weitere negative Aspekte assoziiert sein können. Nicht umsonst wird ein Stigma im Zusammenhang mit Erkrankungen auch als die „zweite Krankheit“ bezeichnet (Finzen 2013).

Der Krankheitsbegriff ist allerding eindeutig und verbindlich definiert. Definitionsgemäß spricht man von „Krankheit“, wenn es sich um eine „Störung der Lebensvorgänge in Organen oder im gesamten Organismus mit der Folge von subjektiv empfundenen und/oder objektiv feststellbaren körperlichen, geistigen oder seelischen Veränderungen“ handelt (Pschyrembel 2020). Sozialrechtlich gemäß der Rechtsprechung des BSG ist Krankheit ein „regelwidriger Körper- oder Geisteszustand“. Dieser Zustand zieht gemäß SGB V § 27 die Notwendigkeit der Krankenbehandlung nach

2 Im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeit wird häufig von „Arbeiten 4.0“ gesprochen (BMAS 2015).

sich, „wenn sie notwendig ist, um eine Krankheit zu erkennen, zu heilen, ihre Verschlimmerung zu verhüten oder Krankheitsbeschwerden zu lindern".

Die WHO definiert allerdings nicht den Krankheitsbegriff, sondern vielmehr den Gesundheitsbegriff und zwar wie folgt: „Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht bloß das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen" (WHO 1946). Diese grundsätzliche Definition gilt mittlerweile aber als überholt und wurde seither unzählige Male von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen aus verschiedenen Disziplinen modifiziert. Heutzutage gilt die Interaktion zwischen Gesundheit und Krankheit als entscheidender Faktor.

Die Ätiologie (Ursachen für die Entstehung) von gesundheitlichen Beeinträchtigungen bzw. Krankheiten ist vielfältig. Grundsätzlich gilt heutzutage das systemtheoretische sogenannte bio-psycho-soziale Ätiologie-Modell, das auf George L. Engel (1913–1999) zurückgeht (Engel 1977) und besagt, dass Erkrankungen sowohl biologische, psychische als auch soziale Ursachen haben und dabei die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren zu beachten sind. Wie groß der Anteil der einzelnen Faktoren bei einer spezifischen Krankheit ist, ist bis heute bei vielen Erkrankungen unklar. Seit der Entwicklung der Psychosomatik ist bekannt, dass psychisch belastende (Arbeits-)Bedingungen durchaus auch zu körperlichen Symptomen führen können und umgekehrt: auch körperlich (subjektiv) „unerträgliche" (Arbeits-)Bedingungen können wiederum psychisch krank machen oder zumindest zu psychischen Belastungen führen (Uexküll 2018). Arbeitsbedingungen können somit krank machen – aber auch gesund erhalten.

Alle denkbaren – körperlichen, seelischen sowie psychosomatischen – krankhaften Zustände werden mit den dazu gehörigen Symptomen und weiteren Aspekten seit Jahrzehnten in der von der WHO in regelmäßigen Abständen aktualisierten International Classification of Diseases (ICD) beschrieben (WHO 2022).

Das oben genannte Ätiologie-Modell basiert allerdings auf einer pathogenetischen Perspektive: Gesundheit wird zum „Normalzustand" erhoben; was davon abweicht, gilt als pathologisch (pathos altgr. = Krankheit, Leiden).

4 Pathogenese versus Salutogenese

Die Erkenntnisse von Aaron Antonowsky (1923–1994) machen ein wichtiges Fundament des betrieblichen Gesundheitsmanagements und insbesondere der betrieblichen Gesundheitsforderung aus. Dieses Fundament gilt für Beratende von Arbeitgebenden als wissenschaftliche Grundlage für eine praktische Umsetzung.

Antonovsky entwickelte eine Alternative zum Pathogenese-Modell, das mittlerweile in der International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) niedergeschrieben ist (WHO 2001). Während die Pathogenese nach den krank machenden Faktoren fragt („Was macht den Menschen krank?") und damit implizit von einem Primat der Gesundheit ausgeht, so fragt das Salutogenese-Modell vielmehr danach, was gesund erhält („Was hält den Menschen gesund?"). Antonovsky integrierte

damit zwei Extrema (krank – gesund) zu einem lebenslangen Kontinuum mit beständig wechselnden und somit über die Zeit unterschiedlichen Ausprägungsgraden (Antonowsky 1997).

Die Frage, was den Menschen gesund hält, lässt sich basierend auf Antonowsky vor allem mit dem so gennannten „Sense of Coherence" (SOC) (Kohärenzgefühl) beantworten (Antonowsky 1997; Wydler et al. 2010). Der SOC setzt sich aus Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit zusammen und führt dazu, dass Menschen, auf die ein wie auch immer gearteter Stressor einwirkt, krank werden oder gesund bleiben. Etwas genauer ausgeführt beschreibt der SOC:

- die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen (Verstehbarkeit)
- die Überzeugung, das eigene Leben selbst aktiv bewältigen und gestalten zu können (Handhabbarkeit)
- das Gefühl, das eigene Leben und Handeln sei in irgendeiner Art und Weise von Bedeutung und mache einen Sinn (Sinnhaftigkeit)

Zwar hat Antonowsky sein theoretisches Werk nicht auf die Gestaltung von Erwerbsarbeitsbedingungen bezogen, dennoch spielt die Erwerbsarbeit im Leben eines Menschen eine enorme Rolle – nicht nur als Broterwerb, sondern für die Selbstdefinition sowie die (antizipierte) Wahrnehmung der arbeitenden Person durch die Gesellschaft. Spätestens seit der Marienthal-Studie wissen wir, dass der Verlust des Arbeitsplatzes auch den „Verlust ihrer eigenen Menschenwürde als nützliche Mitglieder der menschlichen Gesellschaft" bedeutet (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel 1933).

Antonowsky hat in der Entwicklung seiner Theorie die Arbeitswelt keineswegs ausgeklammert. Sein Werk hat eine universalistische Bedeutung (Antonowsky 1997), sodass es für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen genauso Gültigkeit hat (z. B. Beck et al. 2010). Das gilt auch für den SOC, um Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, möglichst lange und möglichst ausgeprägt am gesunden Pol des oben genannten Kontinuums zu verweilen oder (nach einer überwundenen Krankheit) wieder dorthin zu gelangen. Die Erkenntnisse Antonowskys haben schon lange Einzug in das betriebliche Gesundheitsmanagement erhalten (z. B. Lange et al. 2022; Uhle & Treier 2015) und erst recht in die betriebliche Gesundheitsförderung (z. B. Faller 2016; Uhle & Treier 2015), wobei die Letztere per se auf den Erkenntnissen der Salutogenese aufbaut (Hurrelmann et al. 2014).

5 Grundsätze der Gestaltung von psychisch gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen

Im nächsten Schritt ist es für Beratende von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern von zentraler Bedeutung, grundsätzliche Aspekte über gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu vermitteln, die der Gesunderhaltung des humanen Kapitals dienen, auch deshalb, weil dieses heutzutage eine zentrale Bedeutung für den (Miss-)Erfolg eines Unternehmens hat.

Es gibt unabhängig von psychischen Erkrankungen bereits Aspekte, die bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen grundsätzlich Beachtung finden sollten, um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu wahren oder sie sogar zu verbessern. Dies basiert im Prinzip auf den Lehren Antonowskys, und es stellt einen Aspekt der (betrieblichen) Gesundheitsförderung dar (z. B. Faller 2016; Uhle & Treier 2015).

Die grundlegenden Überlegungen Antonowskys (Antonowsky 1997), aber auch das betriebliche Gesundheitsmanagement und die betriebliche Gesundheitsförderung (z. B. Faller 2016; Lange et al. 2022; Uhle & Treier 2015) haben bereits vor langer Zeit Einzug in den Bereich des Personalmanagements gefunden (z. B. Hackman & Oldham 2005; Bartscher & Nissen 2017). Auf der Basis von medizinischen Erkenntnissen können allgemeine Empfehlungen für das Personalmanagement abgeleitet werden, welche sich auf drei Bereiche beziehen: Arbeitsgestaltung, Rahmenbedingungen von Arbeit/Organisation sowie Führungsverhalten, Betriebsklima und Unternehmenskultur (exemplarisch nach Hackman & Oldham 2005; Bartscher & Nissen 2017):

Empfehlungen für gesundheitsfördernde Gestaltung von Arbeitsaufgaben:

- Abwechslungsreiche, sinnvolle und vollständige (Arbeits-)Aufgaben mit möglichst variierendem (nicht zu hohem und nicht zu niedrigem) Anforderungsniveau
- Anpassung des Workloads an die Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden
- Transparente und umfängliche Informationen sowie Klarheit über die gestellten Aufgaben
- Regelmäßiges und transparentes Feedback
- Einrichtung individueller Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Empfehlungen für gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen der Arbeit und Organisation:

- Klare und transparente Organisation, Informations- und Kommunikationswege
- Kein (ständiger) Zeitdruck
- Keine (ständigen) Störungen
- Arbeitszeiten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf ermöglichen
- Transparente und differenzierte Entlohnungsmodelle
- Weiterbildungsangebot
- Individuelle Ermöglichung von Karrierewegen

Empfehlungen für gesundheitsfördernde Betriebsklima, Unternehmenskultur und Führungsverhalten:

- Mitarbeitendengespräche (u. a. auch mit Gesundheitsbezug)
- Unterstützung, Qualifizierung und stetige Weiterentwicklung
- Einbezug der Beschäftigten bei der Arbeitsgestaltung und -organisation

- Partizipativer Führungsstil, niedrige Hierarchien
- Transparenz, Gerechtigkeit und Fairness (bzgl. Lohn, Aufgabenverteilung, Beurteilungen, etc.)

6 Was bedeutet das für die Praxis?

Die in Kapitel 5 dargelegten Überlegungen können von Beratenden im Rahmen ihrer Arbeit mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern aufgegriffen werden. Es ist dabei wichtig, die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit plastischen Beispielen von der Relevanz der Themen zu überzeugen. Während Beispiele aus dem Bereich des „Arbeitens 4.0" meist weniger anschaulich sind, sind Beispiele aus dem Produktionssektor sehr gut für die Illustration geeignet.

Im Einzelnen ist von besonders großer Relevanz, dass die Mitarbeitenden nicht nur Aufgaben „einfach" delegiert bekommen, sondern dass sie auch durch Erklärungen verstehen sollten, wofür im Betrieb die jeweilige Aufgabe „gut" bzw. nötig ist. Solcherlei Erklärungen stärken die Verstehbarkeit als Bestandteil des SOC (Antonowsky 1997). Bei der heutzutage ausgeprägten Arbeitsteilung und Team(-zusammen-)arbeit ist es besonders wichtig, dass auch Teilaufgaben verständlich werden. So muss beispielsweise bei der Fertigung eines Kraftfahrzeuges klar werden, dass nicht nur die Aufgabe der Kollegen oder Kolleginnen wichtig ist, die den Motor einsetzen, sondern dass das Kraftfahrzeug auch mit fehlendem Kofferraumschloss nicht verkauft werden kann und der Einbau des Letzteren ebenso wichtig ist. Bei dem Zusammensetzen von kleinen Puzzleteilen zu einem großen Ganzen sind die Teilprozesse von entscheidender Bedeutung. Dies ist den beteiligten Mitarbeitenden unbedingt darzulegen, damit sie verstehen, dass jede/r Einzelne eine Relevanz hat und erst durch das Zusammenwirken aller das Produkt fertiggestellt werden kann, sodass alle am Unternehmenserfolg beteiligt sind.

Natürlich bedeutet dies darüber hinaus auch, dass die Mitarbeitenden nicht nur die Sinnhaftigkeit der Teil- und Vorprodukte verstehen müssen, sondern auch, dass sie von der Sinnhaftigkeit der Unternehmensprodukte insgesamt überzeugt sein müssen. Das ist sicherlich bei manchen gegenständlichen Produkten, wie zum Beispiel Panzern oder Munition, sowie bei abstrakten Produkten aus der Finanz- und Versicherungsbranche mitunter schwierig.

Bei allen delegierten Aufgaben ist es darüber hinaus wichtig, die Mitarbeitenden weder zu über- noch zu unterfordern, sondern die (Teil-)Aufgaben so zu justieren, dass sie dem Leistungsniveau der einzelnen Mitarbeitenden entsprechen. Dies ist gerade bei ohnehin von Burnout gefährdeten Mitarbeitenden von besonderer Relevanz (Deutsche Rentenversicherung 2012).

Von großer Bedeutung ist ebenfalls die Handlungsfreiheit bzw. der individuelle Spielraum. Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung haben eindeutig gezeigt, dass die Zufriedenheit von Mitarbeitenden mit zunehmendem Handlungsspielraum steigt (BAuA 2016). Die Gewährleistung von Handlungsfreiheit ist nicht immer mög-

lich, da Massenproduktion vor allem am Fließband dies nur in begrenztem Maße zulässt. Um dem Problem entgegenzuwirken, baut die Autoindustrie nicht alle Fahrzeuge am Fließband, sondern organisiert die Arbeit in kleinen Teams, die dann größere Entscheidungsfreiheiten haben, wie sie wann welche Handlungsschritte am besten vollziehen.

Abgesehen von den Entscheidungsspielräumen ist für das „Arbeiten 4.0." (BMAS 2015) wichtig, dass Störungen im Arbeitsprozess vermieden werden. Auch dies dürfte für jede/n nachvollziehbar sein. Dabei ist es wichtig, nicht ständig aus dem Nachdenken oder eben dem Arbeitsprozess herausgerissen zu werden, um ihn dann wieder neu beginnen zu müssen. Dies ist sicherlich in Zeiten moderner Kommunikationsinstrumente deutlich leichter gesagt als getan, aber umso wichtiger.

Abgesehen davon gilt, dass die Denk- und Handlungsweisen der Menschen genauso individuell sind wie sie selbst. Auch diese Individualität sollte so gut wie möglich Berücksichtigung finden. Dies sind nur ein paar kleine anschauliche Beispiele aus der bzw. für die Praxis, die u. a. den SOC als wichtigen Aspekt berücksichtigen.

7 Besonderheiten bei spezifischen psychischen Erkrankungen

Im Folgenden widmet sich der Artikel ausgewählten psychischen Erkrankungen, die von besonderer Bedeutung sind, um daran bestimmte gesundheitsförderliche Aspekte klarzustellen. Dies kann den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern helfen, zu verstehen, was beim Auftreten bestimmter psychischer Erkrankungen zu beachten ist.

Vor der Entstehung einer (psychischen) Erkrankung steht zumeist ein Zustand (gewisser) Gesundheit. Im Rahmen der (betrieblichen) Gesundheitsförderung (z. B. Hurrelmann et al. 2014; Lange et al. 2022; Faller 2016; Uhle & Treier 2015) gilt es, durch verschiedene Maßnahmen, wie beispielsweise in den Kapiteln 5 und 6 erläutert, die (psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden zu stärken.

Beim Vorliegen von psychischen Erkrankungen sind die Betroffenen aber in den allermeisten Fällen arbeitsunfähig (AU). Bei der Entstehung psychischer Erkrankungen sowie nach der Genesung bzw. der Rückkehr an den Arbeitsplatz gilt es aber, je nach Erkrankung spezifische Aspekte zu berücksichtigen. Hier werden einige Beispiele dazu ausgeführt.

Bei den affektiven Störungen (Störungen des Affektes) und insbesondere den Depressionen handelt es sich um ein sehr häufiges Krankheitsbild, von dem im Verlauf des Lebens ca. 20 Prozent der Menschen zumindest einmalig betroffen sind (Lebenszeitprävalenz) und das vor allem zwischen dem 20.–30. Lebensjahr sowie um das 50. Lebensjahr auftritt. Die Betroffenen leiden vor allem an einer übermäßig schlechten Stimmung, einem deutlichen Antriebsmangel mit morgendlicher Betonung sowie einer generellen Lust- und Freudlosigkeit (Anhedonie). Hinzu kommen weitere Symptome wie z. B. Schlafstörungen und kognitive Störungen (Berger 2018). Leichtgradig depressive Patienten und Patientinnen sind aber mitunter in der Lage, berufstätig zu

sein (Berger 2018; Deutsche Rentenversicherung 2012). Es ist allerdings den Symptomen der Erkrankung Rechnung zu tragen. Hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit den depressiven Symptomen ist es vor allem wichtig, die Betroffenen kognitiv nicht zu überfordern und somit ihren krankheitsbedingten Aufmerksamkeits- und Konzentrationsstörungen Rechnung zu tragen. Darüber hinaus ist es wegen des häufigen Symptoms der Schlafstörungen und des ausgeprägten Antriebsmangels vor allem am Morgen wichtig, die Betroffenen morgens nicht zu überfordern und ihnen – wenn möglich – Gleitzeit einzuräumen. Eine ausgedehnte Mittagspause mit Möglichkeiten, Tageslicht „einzufangen", ist zudem eine wertvolle Unterstützung, Schichtarbeit mit Wechselschichtmodellen ist dagegen hochgradig kontraproduktiv. Diese und weitere gesundheitsfördernden Aspekte sind zentraler Bestandteil sozialmedizinischer Begutachtungen der Deutschen Rentenversicherung sowie des Ärztlichen Dienstes der Bundesagentur für Arbeit (Deutsche Rentenversicherung 2012).

Schizophrenieforme Erkrankungen sind insgesamt selten (Lebenszeitprävalenz 0,4 Prozent), dennoch dominieren sie das Leben von 2/3 der Betroffenen maßgeblich. Sie sind während einer schizophrenen Episode mit Halluzinationen (oft sind es akustische Halluzinationen, wie Stimmenhören oder auch optische Halluzinationen) und Wahn (häufig treten Verfolgungswahn oder Beeinträchtigungswahn auf) fast immer kognitiv beeinträchtigt und meist in der akuten Phase nicht in der Lage, am Erwerbsleben teilzuhaben (Berger 2018; Deutsche Rentenversicherung 2012). Ist die Schizophrenie nicht aktiv, sondern medikamentös gut eingestellt, so ist es den Betroffenen in diesen stabilen Phasen durchaus möglich, beruflich tätig zu sein. Dennoch sind sie durch die Erkrankung selbst sowie die Medikamentennebenwirkungen (Benkert & Hippius 2019) oft nicht in der Lage, höhere kognitive Anstrengungen zu vollbringen. Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit sind oft genauso gemindert wie Ausdauer, kognitive Flexibilität, etc. Auch wenn die Unterschiede zwischen einzelnen Betroffenen sehr groß sein können, sollen insgesamt Stress und Überforderungen vermieden werden, um eine erneute schizophrenieforme Episode zu verhüten (Berger 2018).

Substanzgebrauchsstörungen sind häufig. Dabei spielt (neben der Tabakabhängigkeit) die Alkoholabhängigkeit die größte Rolle in Deutschland. Deutschland zählt zu den sog. „Hochkonsumländern" mit einem durchschnittlichen Alkoholkonsum von knapp zehn Litern pro Person und Jahr (DHS 2022). In der deutschen Bevölkerung sind ca. 1,6 Millionen Erwachsene alkoholabhängig, weitere etwa 1,4 Millionen weisen einen Alkoholmissbrauch bzw. schädlichen Gebrauch von Alkohol auf (Atzendorf et al. 2019). Rund 6,7 Millionen Bundesbürgerinnen und Bundesbürger betreiben einen sog. riskanten Konsum (an > 5 Tage pro Woche > 12 Gramm (Rein-)Alkohol bei Frauen und > 24 Gramm bei Männern). Hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen ist sicherlich zu beachten, dass Menschen mit einer Alkoholproblematik grundsätzlich nicht an Arbeitsplätzen mit Griffnähe zu Spirituosen eingesetzt werden sollten.

8 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Insgesamt ist festzuhalten, dass heutzutage die psychische Gesundheit und die kognitive Leistungsfähigkeit am Arbeitsmarkt von entscheidender Relevanz ist. Psychisch erkrankte Personen sind generell wegen ihrer Arbeitsunfähigkeit nicht am Arbeitsplatz; es gilt aber, eine psychische Krankheit gar nicht erst entstehen zu lassen und/oder ihr Wiederauftreten nach Genesung zu verhindern. Diesbezüglich gilt es für die Beratenden von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, über gewisse Kenntnisse im Bereich der Entstehung von (psychischen) Gesundheit und Krankheit zu verfügen, um diese in die Arbeitgeberberatung zu Personalmanagement im Allgemeinen oder zu Gesundheitsmanagement im Speziellen einfließen lassen zu können. Dabei geht es in erster Linie um eine Sensibilisierung von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern gegenüber gesundheitlichen Belangen der Mitarbeitenden. Auf dieser Basis sollten dann gemeinsame Überlegungen angestellt werden, welche Maßnahmen sich in der jeweiligen Situation bzw. im jeweiligen Betrieb umsetzen lassen.

Literatur

Antonowsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.

Atzendorf, J., Rauschert, C., Seitz, N. N., Lochbühler, K. & Kraus, L. (2019). The use of alcohol, tobacco, illegal drugs and medicines: an estimate of consumption and substance-related disorders in Germany. *Dt. Ärzteblatt Intern*, 116 (35–36), S. 577–584. https://doi.org/10.3238/arztebl.2019.0577

BAuA (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Aufgabenvariabilität*. Dortmund: BAuA.

Bartscher, T. & Nissen, R. (2017). *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis* (2. Aufl.). Halbergmoos: Pearson-Verlag.

Beck, D., Bonn, V. & Westermayer, G. (2010). Salutogenese am Arbeitsplatz. *GGW*, 10, 2 (April), S. 7–14.

Bell, D. (1985). *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Frankfurt: Campus.

Benkert, O & Hippius, H. (2019). *Kompendium der Psychiatrischen Pharmakotherapie* (13. Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57334-1

Berger, M. (2018). *Psychische Erkrankungen* (6. Aufl.). München: Elsevier-Verlag.

Bluma, L & Uhl, K. (2014). *Kontrollierte Arbeit – disziplinierte Körper? Zur Sozial- und Kulturgeschichte der Industriearbeit im 19. und 20. Jahrhundert*. Bielefeld: Transcript-Verlag.

Brühl, V. (2015). *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04883-9

Bullinger, H. J. & Murmann, H. (2003). *Dienstleistungen. Der dynamische Sektor* (2. Aufl.). Wiesbaden: Universum-Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015). *Weißbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Clark, C. G. (1940). *The conditions of economic progress*. London: Macmillan.

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (DHS) (2022). *Jahrbuch Sucht 2022*. Lengerich: Pabst.

Deutsche Rentenversicherung (2012). *Leitlinien für die sozialmedizinische Begutachtung. Sozialmedizinische Beurteilung bei psychischen und Verhaltensstörungen*. Berlin: Deutsche Rentenversicherung.

Engel, G. L. (1977). The need for a new model: a challenge for biomedicine. *Science*, 1296, S. 129–137. https://doi.org/10.1126/science.847460

Faller, G. (2016). *Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe-Verlag. https://doi.org/10.1024/85569-000

Finzen, A. (2013). *Stigma psychische Krankheit. Zum Umgang mit Vorurteilen, Schuldzuweisungen und Diskriminierungen*. Köln: Psychiatrie-Verlag. https://doi.org/10.5771/9783884148419

Fisher, A. B. G. (1935). *The clash of progress and security*. London: Macmillan.

Fourastié, J. (1954). *Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts*. Köln-Deutz: Bund. https://doi.org/10.5771/9783884148419

GBD 2019 Mental Disorders Collaborator (2022). Global, regional, and national burden of 12 mental disorders in 204 countries and territories, 1990–2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet Psychiatry*, 9, S. 137–150. https://doi.org/10.1016/S2215-0366(21)00395-3

Goffman, E. (1975). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt: Suhrkamp-Verlag.

Hackman. J. R. & Oldham, R. G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Hurrelmann, K., Klotz, T. & Haisch, J. (2014). *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung*. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Institut der deutschen Wirtschaft (2008). *Die Zukunft der Arbeit in Deutschland. Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen*. Köln: Deutscher Institutsverlag.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F. & Zeisel, H. (1933). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch*. Berlin: Edition Suhrkamp.

Lange, M., Matusiewicz, D. & Walle, O. (2022). *Praxishandbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen – Standards – Trends*. Freiburg: Haufe-Verlag. https://doi.org/10.34157/9783648158821

Uexküll, T. (2018). *Psychosomatische Medizin* (8. Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag.

Uhle, T. & Treier, M. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46724-4

World Health Organization (WHO) (1946). Weltgesundheitsorganisation. Verfassung der WHO vom 22. Juli 1946. Verfügbar unter: www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/index.html (Zugriff am 06. Dez. 2023).

World Health Organization (WHO) (2022). *ICD-11: International Classification of Diseases* (11th revision). Geneva: WHO.

World Health Organization (WHO) (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF*. Geneva: WHO.

Wydler, H., Kolip, P. & Abel, Th. (2010). *Salutogenese und Kohärenzgefühl: Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts*. Weinheim: Beltz Juventa.

Die betriebliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen

Silvia Keller, Marianne Kreuder-Schock und Helin Alagöz-Gessler

Kernbotschaften

- Inklusion ist ein Menschenrecht und geht uns alle an.
- Menschen mit Behinderungen sind häufig gut ausgebildete Fachkräfte.
- Führungskräfte sind Vorbilder und nehmen eine tragende Rolle bei der betrieblichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen ein.
- Betriebliche Anpassungen sind stets individuell auf die Person und ihre Behinderungsart zu vollziehen.
- Gelebte und gute Praxis zeigen, dass Inklusion im Betrieb machbar ist.
- Zentrale Elemente der arbeitgeberorientierten Beratung sind Stärkung der Vernetzung, Kommunikation und Transparenz.

1 Einleitung

Seit Inkrafttreten der Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK) in Deutschland im Jahr 2009 gewinnt die Inklusion und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft und Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Inklusion wird als ein fundamentales Menschenrecht betrachtet und in einer inklusiven Arbeitswelt wird danach gestrebt, Menschen mit Behinderungen einen gleichen Zugang zur Arbeitswelt zu ermöglichen (UN-BRK 2013, Artikel 27). Die UN-BRK fordert einen Paradigmenwechsel – von der Integration, bei der sich der Mensch mit Behinderung an die Umwelt anpassen soll – hin zu einer inklusiven Welt, in der sich die Gesellschaft an die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen anpasst (Eikötter 2017, S. 47). Besand & Jugel definieren Inklusion wie folgt:„Inklusion ist ein in allen gesellschaftlichen Teilbereichen vernetzt verlaufender Wandlungsprozess, der darauf abzielt, jedem Menschen in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen auf Grundlage seiner individuellen Bedarfe Zugang, Teilhabe und Selbstbestimmung zu ermöglichen“ (Besand & Jugel 2015, S. 53). Der Fortschritt in Bezug auf die Inklusion am Arbeitsmarkt hängt jedoch in erheblichem Maße von der Bereitschaft der Unternehmen zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ab. Trotz wachsender Engpässe im Personalbereich bleibt das Potenzial von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Behinderung vielerorts unbeachtet (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023, S. 10).

Dieser Fachartikel setzt sich mit den Fragestellungen auseinander, wie eine erfolgreiche betriebliche Inklusion gestaltet werden kann und welche Bedeutung dabei

der arbeitgeberorientierten Beratung zukommt. Bei der Beantwortung dieser Fragen wird auf Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt "Zukunft_inklusiv – Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarktes" zurückgegriffen. Das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung im Auftrag der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (Keller 2022) durchgeführte Projekt soll zeigen, wie die Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen erhöht werden kann und welche inklusiven Gestaltungsansätze für Unternehmen notwendig sind, um die Unternehmen in der Inklusion zu stärken.

2 Berufliche Inklusion in Unternehmen

Berufliche Inklusion ist ein umfassendes Konzept, das darauf abzielt, die Arbeitswelt für alle Menschen zugänglich und gerecht zu gestalten. Das Inklusionskonzept verlangt von Unternehmen Veränderungen und Flexibilisierungsleistungen, indem sie sich stärker auf Menschen mit Behinderungen durch Abbau von betrieblichen Barrieren einstellen und sich so umorganisieren, dass sie Arbeitsbedingungen schaffen, die nicht behindernd sind. Doch wie kann die betriebliche Inklusion am besten gelingen?

Riecken et al. haben sich in ihrer bundesweiten Studie mit den Einflussfaktoren betrieblicher Inklusion befasst und als einen wesentlichen Einflussfaktor die Unternehmensgröße identifiziert. Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen der Inklusionsorientierung eines Unternehmens und der Betriebsgröße, d. h., je größer ein Unternehmen ist, umso stärker ist die Inklusionsorientierung mit dem Bestreben, eine vielfältige, inklusive und gleichberechtigte Arbeitsumgebung zu schaffen. Ebenfalls hat die Studie aufgezeigt, dass die von Politik, Wirtschaftsverbänden und Leistungsträgern entwickelten Initiativen nicht zur Verstärkung von Inklusionsorientierung bei kleinen Unternehmen und Unternehmen bestimmter Branchen beigetragen haben (Riecken et al. 2017, S. 113 f.). Als Basisfaktoren für eine gelungene betriebliche Inklusion sind vor allem technische und organisatorische Arbeitsanpassungen zu nennen, wobei das Betriebsklima für die Beschäftigten mit Behinderungen ebenso wichtig ist (Decker et al. 2021, S. 117; Stettes et al. 2021, S. 114). Die Rolle der Führungskraft und des Personalmanagements haben Dwertmann et al. (2017, S. 40 f.) in ihren Forschungsaktivitäten anhand von sechs Handlungsfeldern definiert (siehe Kapitel 2.2.).

Mit der Einführung des Teilhabestärkungsgesetzes hat der Gesetzgeber u. a. zum 1. Januar 2022 die Einheitlichen Ansprechstellen (EAA) nach § 185a SGB IX geschaffen, um die Einstellungsbereitschaft der Unternehmen zu verbessern. Im Jahr 2022 wurden bereits 10.000 Betriebskontakte registriert (BIH 2023, S. 8). Um Fortschritte oder Rückschritte bei der Inklusion in der Arbeitswelt zu messen und langfristig zu beobachten, erstellt das Handelsblatt Research Institut jährlich das Inklusionsbarometer Arbeit (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023). Im Rahmen einer repräsentativen Befragung wurde unter anderem ermittelt, dass 80 % der Befragten keine Leistungsunter-

schiede zwischen Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Behinderung festgestellt haben (Lichter & Ehlert-Hoshmand 2023, S. 38).

Ein Indikator, um die berufliche Inklusion von Menschen mit einer Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu messen, ist die Beschäftigungsquote in Deutschland. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich mehr als 20 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind gesetzlich verpflichtet, schwerbehinderte oder gleichgestellte Menschen zu beschäftigen (§ 71 SGB IX). Von den im Jahr 2021 174.919 beschäftigungspflichtigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern haben 39 % ihre Beschäftigungspflicht vollständig und 35 % teilweise erfüllt. 26 % haben keine schwerbehinderten oder gleichgestellten Menschen beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2023). Auch hier möchte der Gesetzgeber mit dem Gesetz zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarktes entgegenwirken. Mit Inkrafttreten des Gesetzes zum 01. Januar 2024 müssen Unternehmen, die überhaupt keine Menschen mit Behinderungen beschäftigen, eine deutlich höhere Ausgleichsabgabe pro nicht besetztem Platz bezahlen (Beyerlein 2023, S. 4).

2.1 Gründe für die Beschäftigung von Menschen mit (Schwer-)Behinderungen

Gemäß dem 9. Sozialgesetzbuch sind Menschen mit Behinderungen „[...] Menschen, die körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, die sie in Wechselwirkung mit einstellungs- und umweltbedingten Barrieren an der gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft mit hoher Wahrscheinlichkeit länger als sechs Monate hindern können“ (§ 2 Abs. 1, SGB IX). Als schwerbehindert gelten Menschen darüber hinaus, wenn bei ihnen ein Grad der Behinderung von wenigstens 50 vorliegt und sie ihren Wohnsitz, ihren gewöhnlichen Aufenthalt oder ihre Beschäftigung auf einem Arbeitsplatz im Sinne des § 156 rechtmäßig im Geltungsbereich des Sozialgesetzbuches haben (§ 2 Abs. 2, SGB IX). Ca. 7,8 Millionen, d. h., 9,4 % der Menschen in Deutschland waren Ende 2021 schwerbehindert. Die Erwerbsquote bei Menschen mit Schwerbehinderung im Alter zwischen 15 und 56 Jahren lag bei 57 %, während die Erwerbsquote bei nichtbehinderten Menschen knapp 82 % betrug (Destatis 2022).

Nach Böhm et al. (2013, S. 4) sprechen vor allem folgende Gründe für die Beschäftigung von Menschen mit (Schwer-)Behinderungen:

- Erfahrene Mitarbeitende, die eine Behinderung im Laufe ihres Arbeitslebens erwerben, sollten durch geeignete Maßnahmen, wie z. B. Anpassungsqualifizierungen, dem Unternehmen erhalten bleiben.
- Durch die Einstellung von Menschen mit Behinderungen kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden.
- Die Diversität in Arbeitsgruppen fördert die Innovationsfähigkeit, Perspektivenvielfalt und verbessert die unternehmerische Gesamtleistung.
- Ein förderliches Inklusionsklima und faire Personalpraktiken wirken sich auch auf die Kundenzufriedenheit aus.

- Menschen mit Behinderungen repräsentieren eine große demografische Gruppe und stellen für Unternehmen einen interessanten Kundenkreis zur Generierung von Umsätzen dar.
- Unternehmen tragen als integraler Bestandteil der Gesellschaft die Verantwortung, gesellschaftliche Normen, ethische Standards und Werte im Rahmen der Corporate Social Responsibility zu erfüllen.

2.2 Handlungsfelder des Personalmanagements zur Stärkung der Inklusion

Das „Center for Disability and Integration" der Universität St. Gallen hat anhand seiner Forschung im Bereich des Human-Resource-Managements sechs Handlungsfelder identifiziert, die entscheidend sind, um eine erfolgreiche Inklusion in Unternehmen zu ermöglichen (Dwertmann et al. 2017, S. 60 f.):

- Rekrutierungsprozess
- Arbeitsplatzgestaltung
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Weiterbildung und Karrieremanagement
- Gesundheitsmanagement
- Führung und Kultur

Eine wesentliche Rolle fällt hier der Führung zu. Führungskräfte sind Vorbilder und tragen maßgeblich zu einer inklusiven Unternehmenskultur bei. Eine solche Kultur zeichnet sich durch Wertschätzung gegenüber jedem Individuum und ein Gefühl der Zugehörigkeit aller Unternehmensmitglieder aus. Authentizität in der Führung, kompetenzorientierte Ansätze und eine nicht-defizitorientierte Betrachtung von Menschen mit Behinderungen spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Barrierefreie Arbeitsumgebung und Aktivitäten sowie die Partizipation und Berücksichtigung der Belange der Beschäftigten mit Behinderungen sind die zentralen Prämissen in den sechs Handlungsfeldern, welche in der nachfolgenden Tabelle (Tab. 1) anhand konkreter Beispiele vorgestellt werden.

Dass die Inklusion in Betrieben auch erfolgreich gelingen kann, zeigen mittlerweile auch bundesweit zahlreiche Unternehmensbeispiele (siehe u. a. Bieker 2005; Böhm et al. 2013; Jöns-Schnieder & Riecken 2017; Jöns-Schnieder & Fecke 2017; Müller 2018; BAG abR 2020; Inklusionspreis für die Wirtschaft 2024). Diese Best-Practice-Beispiele gilt es in der Wissenschaft, aber vor allem in der Praxis und in den Medien publik zu machen, sodass Unternehmen von den Besten durch einen offenen Austausch lernen und die Fallbeispiele auch in der arbeitgeberorientierten Beratung eingebunden werden können (Künsemüller 2017, S. 142 ff.).

Tabelle 1: Handlungsfelder zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen mit Beispielen flexibler HR-Strukturen (Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Dwertmann et al. 2017, S. 65)

Rekrutierung	Arbeitsplatzgestaltung/-anpassung	Arbeitszeitmodelle	Weiterbildung und Krisenmanagement	Gesundheitsmanagement	Führung und Kultur
• Zusammenarbeit mit externen Ausbildungsinstitutionen und Interessenverbänden für Menschen mit Behinderung • Barrierefreie Anzeigen (z. B. PDF-Dateien, die Screen-Reader kompatibel sind) • Diskriminierungsfreie Bewerbungsprozesse • Ausrichtung des Bewerbungsprozesses auf die Stärken der Kandidatinnen und Kandidaten • Spezifische Schulungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen zur Durchführung solcher barrierefreien Bewerbungsverfahren • Angebot von Schnuppertagen und Bewerberworkshops für Menschen mit Behinderungen	• Ergonomische Maßnahmen (z. B. höhenverstellbare Tische oder Stehpulte, Arbeitsplatzanpassungen im Produktionsbereich, wie z. B. Vermeidung von Überkopfmontage • (IT-basierte) technische Unterstützung (z. B. Braille-Zeile, Vergrößerungsprogramme für den PC, Induktionsschleifen) • Anpassungen in Bezug auf Arbeitsprozesse (z. B. Gestaltung und Dokumentation von Prozessabläufen) • Anpassung von Arbeitsaufgaben und eventuell Umverteilung • Flexible Arbeitsgestaltung (z. B. Home-Office)	• Schaffung flexibler Arbeitszeiten durch Gleitzeit-Regeln • Angebote zu Teilzeitarbeit • Prüfung der Möglichkeit zu Job- Sharing (d. h., mehrere Personen in Teilzeit teilen sich einen Arbeitsplatz) • Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten • Freistellungen, z. B. für Arztbesuche, Weiterbildungen, Kuren, die Betreuung von Angehörigen etc. • Angebote zu Sabbaticals, also Sabbatjahren, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Auszeit nehmen können	• Entwicklungsmaßnahmen unabhängig von demografischen Charakteristiken (z. B. Training auch für ältere Beschäftigte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Behinderung • Diskriminierungsfreie Methoden zur Leistungsevaluation und Entwicklung der darauf aufbauenden Karriereperspektiven (z. B. angepasste Assessment-Center, ressourcenorientierte Mitarbeitergespräche • Proaktive Laufbahnplanung, die auf die Passung zwischen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin und Tätigkeit fokussiert sind • Weiterqualifizierung und/oder Arbeitsplatzwechsel statt Frühverrentung aufgrund von Krankheit und Behinderung	• Gleichzeitiges Angebot präventiver, intervenierender und rehabilitativer Maßnahmen • Berücksichtigung von physischen und psychischen Belastungen/Krankheiten sowie Angebote in beiden Bereichen (z. B. systematische, firmenweite Gesundheitschecks, Ergonomie und Stressmanagementseminare) • Analyse von Belastungen (körperlich, psychisch etc.) am jeweiligen Arbeitsplatz, Abgleich mit den gesundheitlichen Ressourcen der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, evtl. Intervention durch Umgestaltung des Arbeitsplatzes bzw. Versetzung der Beschäftigten • Förderung einer „Gesundheitskultur“ im Unternehmen (z. B. durch gesundes Essen auf dem Firmenareal, Sport- und Fitness-Angebote, Gestaltung von Aktionstagen wie „Brustkrebstag“, „Diabetestag“, Incentive-Programme für gesundheitsbewusstes Verhalten) • Förderung eines gesundheitsspezifischen Führungsstils durch Führungskräftetraining	• Entwicklung eines inklusionsorientierten Unternehmens- und Führungsleitbildes • Durchführung von flächendeckenden Führungskräfte-Trainings zum Umgang mit Diversität, gesundheitsfokussierter Führung und zur Sicherstellung einer Ressourcen-Orientierung • Einführung von 360-Grad-Feedback-Systemen zur Weiterentwicklung der Führungskultur • Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Führungsklimas, • Gezielte Kulturentwicklungsmaßnahmen (z. B. Trainings, organisationsweite Veranstaltungen, persönliche und mediengestützte Kommunikation)

3 Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Zukunft_inklusiv

Die zweijährige Forschungsstudie (Dezember 2022 – Mai 2024) "Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarkts" mit dem Kurztitel „Forschungsprojekt Zukunft_inklusiv" soll vor allem beleuchten, wieso Inklusion in bestimmten Betrieben bereits erfolgreich durchgeführt wird, während andere diesem Ziel noch nicht näher kommen konnten. Der Forschungsgegenstand bezieht sich dabei primär auf die Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) und wie sie in ihrer Rolle Unternehmen bei der nachhaltigen Inklusion von Menschen mit Behinderung unterstützen kann. Dieser Sachverhalt ergibt sich aus dem § 187 SGB IX, wonach die BA als erste Dienstleisterin am Arbeitsmarkt in Deutschland Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber bei der Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen mit schwerbehinderten Menschen zu beraten hat. Neben der Durchführung von Einzelinterviews mit Unternehmen wurde die Studie durch Expertinnen und Experten in Form von Expertendialogen begleitet.

3.1 Forschungsdesign zur Durchführung der Unternehmensinterviews

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde ein ausschließlich qualitatives Forschungsdesign gewählt. Um verschiedene Perspektiven aufgreifen zu können, wurden sowohl Expertinnen und Experten aus den Arbeitgeberservices, der strategischen Ebene der Zentrale der BA und Unternehmensvertretungen im Rahmen von zwei zeitlich versetzten und aufeinander aufbauenden Expertendialogen befragt. Das Herzstück des Forschungsvorhabens waren die bundesweit insgesamt 24 leitfadengestützt, halbstrukturiert geführten Interviews mit Unternehmensvertretungen, die mithilfe eines Videokonferenztools aufgezeichnet wurden. Die Unternehmen wurden hälftig zwei Gruppen zugeordnet, die sich anhand der Erfüllung der Beschäftigungspflicht ergaben; unterschieden wurde dabei in eine „Good-Practice"-Gruppe (Unternehmen, die ihre Beschäftigungspflicht erfüllt haben) und eine Vergleichsgruppe (Unternehmen, die ihre Beschäftigungspflicht nicht erfüllt haben). Anhand des aufgezeigten Forschungsziels wurde für jede Untersuchungsgruppe ein Leitfaden entlang folgender Schwerpunktbereiche entwickelt:

- Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung,
- Gestaltung von Inklusion in Unternehmen,
- Beratungs- und Dienstleistungsangebote der Bundesagentur für Arbeit (BA),
- Vernetzung der BA.

Diese vordefinierten Kategorien dienten als strukturgebende Grundlage für die Auswertung und Analyse der erhobenen Interviewdaten. Im Rahmen der 24 Interviews wurden Unternehmen mit verschiedenen Parametern (Standort, Größe, Branche) befragt.

In der Vergleichsgruppe hatten 41,7 % der Befragten überhaupt keine Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung beschäftigt und eine Beschäftigungs-

quote gem. SGB IX von 0 %. Über die Hälfte beschäftigte jedoch zumindest einen geringen Anteil schwerbehinderter oder gleichgestellter Menschen, wobei 16,7 % eine Beschäftigungsquote zwischen 2 und 3 bzw. unter 2 % und 25 % eine Beschäftigungsquote zwischen 3 und 5 % vorweisen konnten.

3.2 Inhaltliche Auswertung

Die Inhaltsanalyse ergab neun Kategorien, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den befragten Gruppen aufzeigten. Besonders im Bereich der Beratungs- und Dienstleistungsangebote der BA gab es deutliche Überschneidungen bei den Verbesserungswünschen.

Generell stimmten die Meinungen der Befragten der "Good-Practice"-Gruppe bezüglich der Hürden bei der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung überein: Hoher bürokratischer Aufwand bei der Beantragung von Hilfen, Beteiligung zahlreicher Akteure (BA-intern und trägerübergreifend) sowie ein generelles Informationsdefizit bezüglich möglicher Hilfen oder Verfahrensabläufe wurden als Hauptprobleme genannt. Häufig wurde der Wunsch nach einer einheitlichen Ansprechstelle für alle Belange im Einstellungsprozess und bei der Beantragung von Hilfen und/oder Geldern geäußert. Dabei soll diese Ansprechstelle aber nicht nur einer einzigen Behörde angehören, sondern übergreifend alle Rehabilitationsträger vertreten können, um den Organisations- und Rechercheaufwand für Unternehmen möglichst gering zu halten. Fast alle Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe halten einen Ausbau der Beratungsdienstleistungen der BA – zusätzlich zu einer gemeinsamen Ansprechstelle – für notwendig. Wünsche waren hier insbesondere die Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice, z. B. durch langfristige Ansprechpersonen mit wenig Fluktuation, bessere Erreichbarkeit der Ansprechpersonen und häufigere Betriebsbesuche, die nicht nur der Kontaktpflege dienen sollen, sondern den arbeitgeberorientierten Vermittlerinnen und Vermittlern ein besseres Gefühl dafür verschaffen sollen, wie der jeweilige Betrieb funktioniert und welche Bedarfe es gibt. Darüber hinaus halten vor allem Unternehmen der Vergleichsgruppe eine Verbesserung des Informationsangebots durch den Ausbau persönlicher Beratung für unabdingbar; sie halten das Informationsangebot im Internet für zu unübersichtlich und fühlen sich damit überfordert. Bei der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice sahen die Betriebe der Vergleichsgruppe keinen Bedarf für Verbesserungen, gleichzeitig gaben sie aber auch an, wenig bis keinen Informationsbedarf in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu haben, da es kaum Beschäftigte dieser Gruppe in den Unternehmen gab.

Insgesamt sehen viele Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe Inklusion auch als Thema der sozialen Verantwortung und erkennen an, dass sie einen Beitrag leisten möchten. Gleichzeitig wird aber auch über ein Spannungsfeld berichtet, etwa, wenn äußere Umstände, die nicht beeinflusst werden können, das Thema Inklusion im eigenen Unternehmen an Grenzen stoßen lassen. Grundsätzlich sind sich aber alle Unternehmensvertretungen einig, dass Inklusion kein Thema ist, das einfach passiert, sondern sehr stark von der persönlichen Einstellung der Führungskräfte abhängt. Es wird

oft von Vorurteilen gegenüber der Zielgruppe berichtet, vor allem von externen Partnerinnen und Partnern oder Unternehmen aus dem eigenen Netzwerk. Dabei scheinen sich die Verantwortlichen in Unternehmen der "Good- Practice"-Gruppe durch ihre persönliche Einstellung auszuzeichnen, auch, wenn sie vorher keine Berührungspunkte mit Menschen mit Behinderungen hatten: „Wir machen das jetzt einfach."

Die am häufigsten genannten Vorurteile über beide Gruppen hinweg waren die (vermutete) verringerte Leistungsfähigkeit der Zielgruppe, der besondere Kündigungsschutz („man wird sie nie wieder los") sowie höhere Ausfallzeiten durch z. B. Krankheit oder Mehrurlaub. Auffällig war hier jedoch, dass die befragten Unternehmensvertretungen der "Good-Practice"-Gruppe fast ausnahmslos reflektieren konnten, dass es sich hier vordergründig um Vorurteile handelte, die oft nicht der – auch bereits erlebten – Realität entsprechen.

In der Vergleichsgruppe wurden ähnliche Vorurteile beschrieben, teilweise wurden bestimmte Vorurteile auch spezifischen Branchen zugeschrieben: In der Automobilindustrie sei verringerte Leistungsfähigkeit oft ein Problem und es gebe dort keinen Platz für „schlechten Service" (sic!); auch im Dienstleistungssektor wurde aufgrund der Außendarstellung („Angst vor Vorurteilen auf Kundenseite") die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen generell gescheut. Darüber hinaus schilderten Unternehmen ebenfalls Sorgen zum besonderen Kündigungsschutz, der eine Entlassung bei Meinungsverschiedenheiten oder massiven Schlechtleistungen verhindern würde, was im schlimmsten Fall dem Unternehmen schaden könne.

Abschließend bleibt die Frage, wieso Unternehmen sich dafür entscheiden, Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung einzustellen. Es kann hierzu festgehalten werden, dass Unternehmen nicht ausschließlich aufgrund äußerer Umstände, wie z. B. finanzielle Hilfen, Menschen mit Behinderungen einstellen. Eine gute Förderung kann zwar ein Türöffner sein und die Zielgruppe für Unternehmen attraktiver machen, aber letztendlich liegt der Kern in der persönlichen Einstellung der Unternehmerinnen und Unternehmer, was nicht nur die Unternehmenskultur und das Betriebsklima prägt, sondern auch der Grundstein dafür ist, unkonventionelle oder Einzellösungen für Menschen mit verschiedensten Behinderungen zu schaffen. Unternehmen der "Good-Practice"-Gruppe fühlten sich dafür verantwortlich, Inklusion – auch teilweise zu Lasten der wirtschaftlichen Ziele bei Personen mit tatsächlich verringerter Leistungsfähigkeit – umzusetzen. Auffällig war insgesamt jedoch, dass die Unternehmen der Vergleichsgruppe in allen Fragekategorien sehr positive Antworten gaben und immer wieder ihre Offenheit für die Einstellung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung betonten, was im Kontrast zur niedrigen Beschäftigungsquote zu sehen ist. Inwiefern es hier relevante, auf die Grundgesamtheit übertragbare Muster gibt, ist mit der aktuellen Stichprobe nicht zu beantworten.

3.3 Schlussfolgerungen

In Anbetracht der Forschungsergebnisse aus den 24 Unternehmensinterviews lassen sich drei Empfehlungen für die Förderung der Inklusion in Unternehmen formulieren, die nach Meinung der Unternehmen federführend in Zuständigkeit der BA liegen:

Kommunikation und Transparenz stärken

Die Unternehmen wünschten sich vor allem eine Verstärkung der Kommunikationskanäle zwischen ihnen und den Leistungsträgern nach dem SGB IX. Insgesamt sehen Unternehmen hier insbesondere die Notwendigkeit von mehr Transparenz über mögliche und/oder bereits vorhandene Hilfen, um eine Einstellung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung deutlich zu vereinfachen.

Darüber hinaus vermissten die befragten Unternehmen auch ein verstärktes Angebot von Sensibilisierungsmaßnahmen – insbesondere unter Federführung der Bundesagentur für Arbeit. Mögliche Ideen beinhalteten nicht nur allgemeine Sensibilisierungskampagnen, sondern auch die Möglichkeit, Sensibilisierungsvorträge für spezifische Anlässe bei der Bundesagentur abrufen zu können (z. B. zu bestimmten Behinderungsarten und ihren Besonderheiten am Arbeitsplatz).

Netzwerkarbeit ausbauen

Die befragten Unternehmen wünschten sich eine Verbesserung der Netzwerke, nicht nur hin zu Leistungsträgern des SGB IX, sondern auch in der Unternehmenslandschaft. So wurde gefordert, dass die Bundesagentur für Arbeit die *Unternehmensvernetzung untereinander fördern* solle, um einen informellen Austausch zur Umsetzung der Beschäftigung von Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung zu ermöglichen und Beispiele guter Praxis sichtbar zu machen. Darüber hinaus erhofften sich die Unternehmen, dass eine bessere Vernetzung untereinander auch zu einer Verbesserung des Informationsdefizits bezüglich vorhandener Hilfsmittel führen könnte, da Unternehmensvertretungen die Möglichkeit hätten, in einem informellen Rahmen mit Gleichgesinnten über diese Themen sprechen zu können, bevor sie den offiziellen Weg zu einer Behörde beschreiten müssten.

Schlussendlich wurde von den Unternehmensvertretungen vorgeschlagen, eine Möglichkeit zu schaffen, die Schnittstellen zu flankierenden Hilfen zu verbessern. Die Erfahrung zeigte, dass Menschen mit Schwerbehinderung oder Gleichstellung häufig in vielfältigen Hilfesystemen angebunden sind (z. B. ambulant betreutes Wohnen, gesetzliche Betreuung, Arzt- und/oder Therapiesysteme, Leistungsträger anderer Hilfesysteme wie SGB VIII oder XII etc.). Hier berichteten Unternehmensvertretungen häufig von immensem Aufwand, all diese Perspektiven einzuholen und für das Ziel einer erfolgreichen Beschäftigung zusammenzuführen. Sie wünschten sich eine Verbesserung der entsprechenden Schnittstellen zum Zweck einer reibungsloseren Zusammenarbeit.

Beratungsprozess und -inhalte optimieren

Die arbeitgeberorientierte Beratung nimmt bei der betrieblichen Inklusion eine wichtige Rolle ein. Die Beratung sollte an den Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet sein. Dabei stellt der persönliche Kontakt im Betrieb selbst einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar, was erneut durch die befragten Unternehmen bestätigt wurde. Eine gelingende Akquise für das Thema und die Vorteilsübersetzung sind die ersten Schritte, um die Verantwortlichen zu motivieren, sich mit den Chancen der Inklusion für das

eigene Unternehmen auseinanderzusetzen. Vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, die nicht über eine umfangreiche Personalabteilung verfügen, benötigen Beratung und Unterstützung bei der betrieblichen Inklusion. Werden Lösungswege bei Stellenbesetzung, Schwierigkeiten bei erkrankten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern rechtssicher aufgezeigt, so steigt die Offenheit der Personalverantwortlichen, sich thematisch und dauerhaft mit der Inklusion zu beschäftigen. Beratungsinhalte können auch verstärkt in Richtung Unterstützung bei der Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (§ 167, Abs. 2 SGB IX) und Einrichtung von Ausbildungsplätzen für junge Menschen mit Behinderungen gehen.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Die Arbeitgeberberatung strebt danach, Unternehmen bei der Schaffung einer vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung zu unterstützen und spielt dadurch eine entscheidende Rolle in der betrieblichen Inklusion. So, wie die Beratungsfachkräfte im Kontakt mit Ratsuchenden die Brücke zu potenziellen Arbeitskräften bilden, ist die Arbeitgeberberatung die Schnittstelle in die Unternehmenswelt, über die Zugänge zu verschiedensten Unternehmen realisiert werden können. Nicht zuletzt im Hinblick auf Entwicklungen wie den Demografischen Wandel gilt es, auch bisher eher wenig berücksichtigte Gruppen für den Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Grundsätzlich gibt es bereits erste Erkenntnisse dazu, wie betriebliche Inklusion gelingen kann. Sowohl die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „Zukunft_inklusiv“ als auch die bereits beschriebenen Anforderungen der betrieblichen Inklusion (Dwertmann et al. 2017) weisen den Weg für eine inklusivere Arbeitswelt und lassen die folgenden Implikationen für die Beraterische Praxis ableiten.

Um eine bedarfsgerechte Beratung zu gewährleisten, sollten Beratende einen individualisierten Ansatz verfolgen und betriebliche Anpassungen gezielt auf die Bedürfnisse des zu beratenden Unternehmens abstimmen. Eine detaillierte Analyse der betrieblichen Gegebenheiten und Bedarfe sowie eine enge Zusammenarbeit mit den entsprechenden Unternehmen sind hierbei entscheidend und bilden die Grundlage des beraterischen Handelns. Der persönliche Kontakt vor Ort ermöglicht Beratenden ein tieferes Verständnis für betriebliche Herausforderungen und fördert den Aufbau von Vertrauen und einer gelingenden Arbeitsbeziehung. Darüber hinaus ermöglicht dieser persönliche Zugang Beratenden, das Unternehmen im Rahmen der Vorteilsübersetzung, die sich aus der Analyse der Unternehmensstruktur ergeben sollte, für die Belange weiterer Zielgruppen zu sensibilisieren und so die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Unternehmen weiter zu fördern.

Weiterhin wünschen Unternehmen sich persönliche Zugänge zu Beratenden, weshalb hier ein besonderes Augenmerk auf die Art und Weise zu legen ist, wie die gemeinsame Kommunikation ausgestaltet wird. Um eine gelingende Arbeitsbeziehung aufzubauen, ist es notwendig, klare Kommunikationskanäle zu etablieren und

Unternehmen das Gefühl zu geben, eine feste Ansprechperson zu haben, der oder die für sie zu erreichen ist.

Best-Practice-Beispiele sollten einen zentralen Stellenwert in der Beratung einnehmen: Indem Unternehmen die Möglichkeit bekommen, bewährte Methoden von anderen Unternehmen zu übernehmen und an ihre eigenen Bedürfnisse anzupassen, kann Inklusion kollektiv weiter vorangebracht werden. Auch deshalb, weil positive Beispiele dabei helfen, Vorbehalte und Ängste im Umgang mit der Personengruppe der Menschen mit Behinderungen zu zerstreuen. Um diese Beispiele zu akquirieren und darüber hinaus den Austausch zwischen Unternehmen zu intensivieren, ist es wichtig für Beratende, eine aktive Rolle bei der Förderung von Unternehmensvernetzung einzunehmen.

Um diesen und weiteren Aufgaben gerecht zu werden, ist eine adäquate Qualifizierung der Beratenden ebenfalls notwendig. Sowohl arbeitsmarktpolitische als auch betriebswirtschaftliche und juristische Kenntnisse sind erforderlich, um eine auch fachlich qualitativ hochwertige Beratung bieten zu können. Dennoch sind auch die beraterischen Fähigkeiten nicht zu vernachlässigen; es ist ein gewisses Selbstverständnis als Beratender oder Beratende notwendig, um die eigene Arbeit stets mit neuen Erkenntnissen anzureichern und sich an eine im Wandel befindliche Arbeitswelt anzupassen. Die kontinuierliche Optimierung der Beratungsprozesse, unter Einbeziehung von Forschungserkenntnissen, ist daher ebenfalls wichtig, um eine qualitativ hochwertige und adressatengerechte Beratung sicherzustellen.

Literatur

Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN-BRK, 2013). Artikel 27, Arbeit und Beschäftigung | UN-Behindertenrechtskonvention (Zugriff am 23.01.2024).

Besand, A. & Jugel, D. (2015). Inklusion und politische Bildung – gemeinsam denken! In: C. Dönges, W. Hilpert & B. Zurstrassen (Hg.), *Didaktik der inklusiven politischen Bildung*, S. 45–59. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Beyerlein, M. (2023). *Kleine Schritte zum inklusiven Arbeitsmarkt. Zur Entstehung des Gesetzes zur Förderung eines inklusiven Arbeitsmarkts*, Fachbeitrag D6–2023. Diskussionsforum Rehabilitations- und Teilhaberecht. Verfügbar unter: https://www.reha-recht.de/fachbeitraege/beitrag/artikel/beitrag-d6-2023 (Zugriff am 20.01.2024).

Bieker, R. (Hg.) (2005). *Teilhabe am Arbeitsleben. Wege der beruflichen Integration von Menschen mit Behinderung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Böhm, St., Dwertmann, D. J. G., Baumgärtner, M. K. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Bundesagentur für Arbeit (2023). *Schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung 2021. (Anzeigeverfahren SGB)*. Verfügbar unter: Beschäftigung schwerbehinderter Menschen – Statistik der Bundesagentur für Arbeit (arbeitsagentur.de) (Zugriff am 20.01.2024).

Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante berufliche Rehabilitation e.V. (BAG abR) (2020). *Ziemlich beste Mitarbeiter. Unternehmens-Netzwerk Inklusion*. Ratzeburg: Beisner Druck.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) (2023). *Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA). Einrichtung, Betrieb und Aktivitäten*, Berichtszeitraum 01.01.2022–31.12.2022. Verfügbar unter: Einheitliche Ansprechstellen für Arbeitgeber (EAA) | BIH (Zugriff am 20.01.2024).

Decker, M., Flüter-Hoffmann, Ch. Stettes O. (2021): Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion. IW-Trends 2/2021, Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 48, Köln.

Destatis – Statistisches Bundesamt (2022). *Statistik zu Gesundheit. Behinderte Menschen*. Verfügbar unter: Behinderte Menschen – Statistisches Bundesamt (destatis.de). (Zugriff am 20.01.2024).

Dwertmann, D. J. G., Baumgärtner M. K. & Böhm, St. A. (2017). Der Beitrag flexibler HR-Strukturen zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder, M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*, S. 58–70. Weinheim: Beltz Juventa.

Eikötter, M. (2017). *Inklusion und Arbeit. Zwischen Rechts- und Ermessensanspruch: Rechte und Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderungen nach Inkrafttreten der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland*. Weinheim: Beltz Juventa.

Inklusionspreis für die Wirtschaft (2024). Verfügbar unter: Inklusionspreis für die Wirtschaft 2024 (Zugriff am 20.01.2024).

Jöns-Schnieder, K. & Fecke, S. (2017). Inklusion erleben – Erfahrungsberichte von Menschen mit Beeinträchtigungen. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. S. 288–300. Weinheim: Beltz Juventa.

Jöns-Schnieder, K. & Riecken, A. (2017). Ist Inklusion machbar? – Erfahrungsberichte von Unternehmen. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.) (2017), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. S. 164–176. Weinheim: Beltz Juventa.

Keller, S. (2022). *Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarktes. Projektbeschreibung*. Verfügbar unter: Zukunft inklusiv | HdBA (Zugriff am 20.01.2024).

Künsemüller, P. (2017). Unterstützung von Arbeitgebern bei der Realisierung von Inklusion im Betrieb. In: A. Riecken, K. Jöns-Schnieder & M. Eikötter (Hg.), *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*, S. 142–163. Weinheim: Beltz Juventa.

Lichter, J. & Ehlert-Hoshmand, J. (2023). *Inklusionsbarometer Arbeit 2022. Ein Instrument zur Messung von Fortschritten bei der Inklusion von Menschen mit Behinderung auf dem deutschen Arbeitsmarkt*, 11. Jahrgang. Aktion Mensch (Hg.) in Kooperation mit Handelsblatt Research Institute, Bonn. Verfügbar unter: aktion-mensch-inklusionsbarometer-arbeit-2023.pdf (stylelabs.cloud), (Zugriff am 20.01.2024).

Müller, U. (2018). *Unbehindert arbeiten. Wie Menschen mit Behinderung ihre Berufsziele erreichen*. Berlin: Mandelbaum Verlag.

Riecken, A., Jöns-Schnieder, K. & Eikötter M. (Hg.) (2017). *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. Weinheim: Beltz Juventa.

Stettes, O., Decker, M. & Flüter-Hoffmann, C. (2021). Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion: Empirische Evidenz aus REHADAT-Befragungen von Menschen mit Behinderungen, *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 48(2), S. 105–120. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter: https://doi.org/10.2373/1864-810X.21-02-06 (Zugriff am 20.01.2024).

Integration von ausländischen Fachkräften in Unternehmen

M. Tuan Nguyen

Kernbotschaften

- Die betriebliche Integration von Fachkräften aus dem Ausland gewinnt immer mehr an Relevanz, weil aufgrund der Engpässe am Arbeitsmarkt Unternehmen vermehrt auf Fachkräfte aus dem Ausland zurückgreifen.
- Damit ausländische Fachkräfte ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können und Loyalität gegenüber Unternehmen entwickeln, ist es notwendig, dass sich Unternehmen mit der Frage ihrer Integration auseinandersetzen.
- Bei der Integration von Fachkräften aus dem Ausland sind neben betrieblichen auch soziale und kulturelle Aspekte zu berücksichtigen.

1 Einleitung

„Bloß nicht Deutschland!“, so hieß ein Artikel von Brächer, Dettmer & Schmergal, der im Nachrichtenmagazin Der Spiegel Nr. 37/2023 erschien. Darin beschrieben die Autorinnen und Autoren, warum ausländische Fachkräfte hoffnungsvoll nach Deutschland kommen, aber nach einer gewissen Zeit das Land wieder verlassen. Viele zugewanderte Arbeitskräfte fühlen sich in der Anfangszeit orientierungslos sowie allein gelassen und wünschen sich mehr Unterstützung im Integrationsprozess. Diese These wird durch eine Studie des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Tübingen gestützt, der zufolge fast die Hälfte der befragten Fachkräfte aus dem Ausland Deutschland wieder verlässt, weil sie nach der Ankunft nicht genug Unterstützung bei der Integration bekommen haben (vgl. Brächer, Dettmer & Schmergal 2023).

In diesem Beitrag werden verschiedene Aspekte der Integration von Fachkräften aus dem Ausland behandelt. Neben einer begrifflichen Einführung sollen dabei vor allem die Ebenen der betrieblichen, kulturellen und sozialen Integration sowie deren zentrale Instrumente in den Vordergrund gerückt werden. Darüber hinaus wird auf Aspekte und Ideen eingegangen, die den Arbeitgebern sowie Arbeitgeberinnen helfen, die Integration von ausländischen Fachkräften erfolgreich umzusetzen.

2 Integration – begriffliche Einführung

Oltmer sieht den Begriff *Integratio*n als ein Bündel von Chancen zur Teilhabe an zentralen gesellschaftlichen Bereichen wie etwa Arbeitsmarkt, Aus- und Bildungssystem oder Wohnungsmarkt. In modernen Gesellschaften findet der Begriff im Zusammenhang mit der Zuwanderungsdiskussion Anwendung und bezieht sich zumeist auf Eingewanderte (vgl. Oltmer 2017).

Während sich die Sozialintegration mehr auf die sozialen Beziehungen und Interaktionen konzentriert, befasst sich die Systemintegration mit der Einbindung in die institutionellen Strukturen und Prozesse einer Organisation oder Gesellschaft. Beide Aspekte sind wichtig für eine erfolgreiche Integration von ausländischen Fachkräften in eine neue Organisation (vgl. Heckmann 2015). Im betrieblichen Kontext wird die Integration nach Nicolai auch als Onboarding bezeichnet. Um zu garantieren, dass neue Fachkräfte aus dem Ausland ihre ganze Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in den Betrieb einbringen können, ist eine geplante und sorgfältige Einführung und Einarbeitung notwendig. Die Einführung hat insbesondere die soziale Integration des oder der neuen Mitarbeitenden im Blick, die Einarbeitung legt den Schwerpunkt auf die fachlichen Inhalte. Diese zwei Felder sind eng miteinander verwoben und müssen in einem gemeinsamen Rahmen berücksichtigt werden. Die Aspekte gelten nicht nur für neue ausländische Fachkräfte, sondern für alle neuen Mitarbeitenden (vgl. Nicolai 2021).

Die Anfangsphase eines neuen Arbeitsverhältnisses ist für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit einer gewissen Orientierungslosigkeit und Unsicherheit verbunden. Denn so gut wie alle unternehmensspezifischen Aufgaben, Arbeitsabläufe und Erfahrungen sind für diese Person neu. Für ausländische Fachkräfte ist der Neuanfang im Betrieb eine noch stärkere Umstellung, weil sie in ein bis dahin unbekanntes betriebliches, soziales und kulturelles Umfeld kommen. Hier greift die Integration ein, um die neuen Beschäftigten systematisch in das für sie unbekannte Umfeld einzuführen. Die Hauptintention der Integrationsmaßnahmen ist, dass sich die Mitarbeitenden mit den betrieblichen Zielen identifizieren und eine Verbundenheit zum Betrieb entwickeln. Die Integrationsbemühungen wirken sich positiv auf die Motivation und Arbeitsbereitschaft des oder der neuen Mitarbeitenden aus (vgl. Schüler 2021). Darüber hinaus beugen sie einer möglichen Frühfluktuation vor. Die Motive der Mitarbeitenden für vorzeitige Kündigungen der Arbeitsverhältnisse hängen häufig mit negativen Erfahrungen der ersten Wochen und Monate im Unternehmen zusammen. Durch eine gut organisierte und strukturierte Integration können diese negativen Entwicklungen verhindert werden. Der Integrationserfolg hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf das Image des Betriebs, was wiederum in Zeiten von Fachkräftemangel ein Wettbewerbsvorteil ist (vgl. Bröckermann 2020).

3 Besondere Aspekte bei der Eingliederung von Mitarbeitenden aus dem Ausland

Die Eingliederung von Fachkräften aus dem Ausland unterscheidet sich von der Eingliederung einheimischer Arbeitskräfte, weil die Ausgangsvoraussetzungen anders sind. Im Wesentlichen gibt es kulturelle, juristische, sprachliche und familiäre Besonderheiten, die beim Integrationsprozess zu berücksichtigen sind.

Fachkräfte aus dem Ausland kommen häufig aus Kulturräumen, die sich von der deutschen *Kultur* unterscheiden. Hofstede definiert Kultur als die mentale Programmierung einer Gruppe von Menschen, die anhand von gemeinsamen Symbolen, einer gemeinsamen Sprache sowie gemeinsamen Handlungsweisen etc. zum Vorschein tritt. Die Kultur bestimmt das Verhalten, die Werteinstellung, die Gefühle und das Mindset der Gruppenangehörigen und grenzt diese von Mitgliedern anderer Gruppen ab. Wenn Mitglieder zweier unterschiedlicher Kulturräume aufeinandertreffen, kann es daher (muss aber nicht zwangsläufig) zu kulturell geprägten Differenzen kommen (vgl. Hofstede 2017). Vor diesem Hintergrund ist die Integration von ausländischen Fachkräften zu betrachten. Die unterschiedliche kulturelle Prägung muss dabei berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte die gesellschaftliche Stellung beziehungsweise die berufliche Identität des oder der ausländischen Mitarbeitenden mitbedacht werden. Beispielsweise bei Pflegekräften gibt es im internationalen Vergleich häufig Unterschiede in der Auslegung des Berufs, die auf verschiedene Ausbildungsformen zurückzuführen sind. Anders als in Deutschland ist beispielsweise die Pflegeausbildung in Indonesien auf der Hochschulebene eingeordnet. Die Absolventen und Absolventinnen haben einen Bachelorabschluss und empfinden sich als Akademiker und Akademikerinnen. Es ist von Bedeutung, diese Unterschiede zu kennen, damit kulturbedingte Konflikte nach Möglichkeit vermieden oder schnell erkannt und gelöst werden können (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020).

Des Weiteren spielt bei der Integration die *Sprache* eine zentrale Rolle. Die Beherrschung der Verkehrssprache im Unternehmen (in der Regel Deutsch oder teilweise auch Englisch) ist ein Schlüssel zur beruflichen Integration und erleichtert sowohl der ausländischen Fachkraft als auch den Kollegen und Kolleginnen die Zusammenarbeit und das Verständnis untereinander (vgl. Lütke, Petersen & Tajmel 2017). Beim Integrationsprozess ist die Sprache – vor allem am Anfang – die größte Herausforderung. Sprachdefizite wirken sich einerseits negativ auf die anderen Mitarbeitenden aus, weil das Kollegium die anfallenden Arbeiten auffangen muss, die die neue Fachkraft aus dem Ausland aufgrund des Sprachdefizits nicht erledigen kann. Andererseits werden die Fachkompetenzen der ausländischen Fachkräfte häufig nicht angemessen wahrgenommen. Sie bekommen in der Folge nur einfache Aufgaben und Hilfstätigkeiten übertragen, was Frustration und Leistungsabfall nach sich ziehen kann. Daher ist die Investition in die Sprachkompetenz für den Integrationserfolg von großer Bedeutung (vgl. Schüler 2021).

Insbesondere wenn Fachkräfte aus Drittstaaten[1] in deutschen Unternehmen beschäftigt werden, sind *gesetzliche Aspekte* zu berücksichtigen. Der Paragraf 4a des Aufenthaltsgesetzes regelt den Aufenthalt und die Arbeitsaufnahme von ausländischen Mitarbeitenden in Deutschland. Demnach brauchen alle aus dem Ausland stammenden Arbeitskräfte eine gültige Aufenthaltserlaubnis sowie eine Erlaubnis zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit (vgl. Dejure o. D.).

Wenn ausländische Fachkräfte mit Familienmitgliedern nach Deutschland kommen, spielen die *familiären Aspekte* bei der Integration eine ebenso wichtige Rolle. Die Familienangehörigen haben einen bedeutenden Einfluss auf das Wohlbefinden und die Entscheidungen der Fachkraft. Eine gelungene Integration steht in Korrelation mit der positiven Haltung der Familienmitglieder zum neuen Umfeld. Daher ist das Wohlbefinden der Familienmitglieder von Relevanz und sollte beim Integrationsprozess Berücksichtigung finden (vgl. Pierenkemper 2020; vgl. Schüler 2021).

4 Ebenen der Integration: betrieblich, kulturell und sozial

Nach Brenner gibt es bei der Integration von ausländischen Fachkräften drei Ebenen, betrieblich, sozial und kulturell[2], die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Brenner 2020).

Eine *betriebliche Integration* findet mit unterschiedlicher Intensität in Form einer Einarbeitung statt. Unternehmen fokussieren sich bei ihren integrativen Bemühungen vor allem auf die fachliche Integration. In den meisten Arbeitsumgebungen ist es üblich und oft sogar gesetzlich vorgeschrieben, dass Betriebe ihre neuen Beschäftigten, unabhängig von ihrer nationalen Herkunft, in ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche einführen. Der Zweck der betrieblichen Integration ist, den neuen Fachkräften durch die Vermittlung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen die Bewältigung des Aufgabengebiets zu ermöglichen (vgl. Brenner 2020).

Für Betriebe kostet es viel Mühe und Ressourcen, Fachkräfte aus dem Ausland zu rekrutieren. Umso entscheidender ist es, dass die neuen Mitarbeitenden sich im Betrieb willkommen fühlen und so ihre volle Leistung einbringen können. Dies können Unternehmen durch eine *kulturelle Integration* erreichen, wofür eine *Willkommenskultur* im Unternehmen etabliert werden sollte. Hinter diesem Begriff steckt die Bereitschaft des Betriebes, der neuen Fachkraft aus dem Ausland unvoreingenommen und offen zu begegnen, Diskriminierung zu vermeiden und Integrationsangebote anzubieten bzw. zu initiieren (vgl. Carrel 2013). Um eine Willkommenskultur zu etablieren, sind die Heranbildung einer offenen Haltung und interkulturelle Kompetenzen bei allen Mitarbeitenden notwendig. Diese Kompetenzen befähigen Mitarbeitende, bei Begegnungen mit Menschen aus anderen Kulturräumen angemessen zu reagieren und zu handeln. Interkulturelle Fähigkeiten können durch Aneignung und Vermittlung von Wissen über Eigenheiten und Besonderheiten von anderen Kulturräumen entwi-

1 Anmerkung: Drittstaaten sind Staaten, die kein Mitglied der Europäischen Union sind. Island, Liechtenstein und Norwegen sind EWR-Mitglieder und den EU-Mitgliedstaaten in vielen Bereichen gleichgestellt.

2 Anmerkung: In diesem Artikel wird der Fokus auf die Ethnie und Nationalität gelegt, der Aspekt der Unternehmenskultur wird hier ausgeklammert.

ckelt werden. Ebenso kann eine bewusste und kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur die Perspektiven für Vielfalt erweitern. Interkulturelle Kompetenzen können im Zuge von interkulturellen Trainings herangebildet werden. Interkulturelle Trainings spielen nicht nur bei der Etablierung der Willkommenskultur im Betrieb eine Rolle, sondern sind auch für die neuen ausländischen Fachkräfte sinnvoll. Denn in Deutschland treffen sie auf kulturelle Ausprägungen, Vorgehensweisen und Haltungen, die ihnen möglicherweise bisher fremd sind. Es macht Sinn, in diesem Rahmen auch die Familien der ausländischen Mitarbeitenden in die interkulturellen Trainings einzubeziehen, weil sie im außerbetrieblichen Kontext auch interkulturelle Begegnungen meistern müssen (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020).

Zuletzt ist die *soziale Integration* ein wichtiger Baustein im Gesamtkonzept der Integration. Nach Maslow stellt die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse durch Pflege und Aufbau von sozialen Kontakten einen wichtigen Aspekt beim Menschen dar. Zur Befriedung von sozialen Bedürfnissen sind Zuneigung, Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und zwischenmenschliche Bindungen wie etwa enge Bekanntschaften und Freundschaften notwendig (vgl. Maslow 1981). Prauss & Roedenbeck-Schäfer bewerten die Befriedigung der sozialen Bedürfnisse als entscheidenden Aspekt für das Gelingen der Integration von ausländischen Mitarbeitenden (vgl. Prauss & Roedenbeck-Schäfer 2020). Nach Schreiner & Schmid hat die Stabilität von sozialen Beziehungen einen positiven Einfluss auf die individuelle Weiterentwicklung (vgl. Schreiner & Schmid 2015). Die soziale Integration kann sowohl im betrieblichen als auch privaten Kontext betrachtet werden. Wünschenswert wäre ein frühzeitiger Beziehungsaufbau der neuen ausländischen Fachkraft zum Kollegium und zu den Vorgesetzten. Häufig ist es für Neuankömmlinge nicht leicht, Anschluss an die festgefügten Gruppen und Teams zu bekommen. Nicht selten werden neue Mitarbeitende als Eindringlinge und Störfaktoren von den anderen Mitarbeitenden gesehen, weil sie in das bis dahin feste Gruppengefüge eintreten. Je nach sozialer Beschaffenheit der Teams und Gruppen kann diese Rezeption stärker oder schwächer sein. Wichtig ist hierbei die Rolle von Vorgesetzten, die einen Eintritt der neuen Fachkraft aus dem Ausland ermöglichen und Hemmnisse sowie Hindernisse beseitigen (vgl. Berthel & Becker 2010). Hilfreich ist eine offene Kommunikation über die beruflichen Aufgabenbereiche und Kompetenzen, aber auch persönliche und private Interessen sowie Vorlieben des oder der neuen Mitarbeitenden. Auch das Auffangen und Thematisieren von Ängsten und Vorurteilen kann hilfreich sein, um mögliche Vorbehalte abzubauen. Durch die Schaffung von vertrauensvollen Beziehungen erlangen neue Mitarbeitende ein Zugehörigkeitsgefühl und werden dadurch ein Teil des Teams bzw. des Unternehmens. Sind erste soziale Bindungen geknüpft und eine gewisse Vertrauensbasis geschaffen, sinkt die Hemmschwelle bei neuen Mitarbeitenden, die Kolleginnen und Kollegen nach Unterstützung zu fragen, wenn Probleme auftauchen. Umgekehrt wächst die Bereitschaft im Kollegium, die Integration weiter voranzutreiben (vgl. Alichniewicz, Geis & Nintcheu 2014).

Neben dem betrieblichen Umfeld ist es genauso wichtig, das private soziale Umfeld der ausländischen Fachkraft zu berücksichtigen. Denn zur Lebenslage gehören

neben den materiellen Ressourcen auch personelle und soziale Ressourcen, die eine Integration und Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen (vgl. Allmendinger & Hinz 1999). Wie bereits weiter oben angesprochen, spielen dabei die mitgereisten Familienangehörigen eine wichtige Rolle. Denn die ausländische Fachkraft kann nur die volle Arbeitskraft für das Unternehmen entfalten, wenn auch die Familienmitglieder im neuen Lebensumfeld integriert sind (vgl. Müller 2022). Es gibt eine Reihe von Instrumenten, die zur sozialen Integration der Familienmitglieder beitragen, wie der Relocation-Service und der Dual-Career-Service, die sich um Belange wie Job, Schule, Kindergarten, Sport- und Freizeitaktivitäten, Behördengänge kümmern (vgl. McKinsey & Company 2019).

5 Werkzeuge und Maßnahmen zur Integration von ausländischen Mitarbeitenden

Nach Nicolai ist der *Einarbeitungsplan* das wichtigste Werkzeug, das dem Betrieb zur Verfügung steht, um neue ausländische Fachkräfte systematisch und strukturiert einzuarbeiten. Der Betrieb kann damit Fachkräfte aus dem Ausland effektiv in die betrieblichen Anwendungen sowie Aufgaben einführen. Für die ausländischen Fachkräfte ist der Einarbeitungsplan ein Rahmen, der hilft, die eigenen Arbeitsleistungen zu reflektieren und Fortschritte im Integrationsprozess bewusster wahrzunehmen und die anfängliche Orientierungslosigkeit Schritt für Schritt abzubauen (vgl. Nicolai 2021).

Für ausländische Fachkräfte fängt der Einarbeitungsplan idealerweise nicht erst mit dem Arbeitsantritt in Deutschland an, sondern enthält idealerweise auch ein Preboarding. Bei ausländischen Fachkräften kann der Preboarding-Prozess spezifische Elemente enthalten, um ihre Einreise und Eingewöhnung zu erleichtern. Dazu kann die Unterstützung bei der Beschaffung von Visa, Arbeitserlaubnissen und anderen erforderlichen Dokumenten zählen, um sicherzustellen, dass der oder die Mitarbeitende reibungslos einreisen und arbeiten kann. Eine weitere Möglichkeit ist die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen, aber auch über die lokale Kultur des neuen Einsatzortes, über besondere Gepflogenheiten und gesetzliche Bestimmungen. Ein interkulturelles Training könnte ebenfalls schon in dieser Phase durchgeführt werden. Vor der Einreise können ausländische Fachkräfte motiviert und unterstützt werden, Sprachkurse zu belegen, um ihre Sprachkenntnisse zu verbessern und eine effektive Kommunikation im künftigen Arbeits- und Sozialumfeld zu erleichtern. Eventuell sind vor der Ausreise Online-Schulungen zur Nutzung von Unternehmenssoftware, Kommunikationstools und anderen technologischen Ressourcen, die im Unternehmen verwendet werden, sinnvoll. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die ausländischen Fachkräfte bei Arbeitsbeginn in Deutschland mit den erforderlichen technischen Werkzeugen vertraut sind (vgl. Pierenkemper 2020).

Im Idealfall sollte der Einarbeitungsplan vor dem Arbeitsantritt der ausländischen Fachkraft in Deutschland vom Vorgesetzten in Abstimmung mit den beteiligten Kollegen und Kolleginnen aus der betreffenden Abteilung ausgearbeitet werden. Hierbei ist zu beachten, dass der inhaltliche und zeitliche Ablauf des Einarbeitungsplans mit den

persönlichen Bedingungen der neuen Fachkräfte aus dem Ausland übereinstimmt und entsprechend geplant wird. Der Einarbeitungsplan ist chronologisch gestaltet und beinhaltet einzelne Eingliederungsschritte wie etwa die Vermittlung von Qualitätsstandards, Nutzung von Arbeitsmitteln, Einführung in die Aufgabenbereiche und Übernahme von Verantwortlichkeiten. Außerdem werden im Einarbeitungsplan die jeweiligen Kollegen und Kolleginnen aufgeführt, die für die jeweiligen Schritte verantwortlich sind und als Ansprechperson zur Verfügung stehen. Im Plan können auch Maßnahmen zur sozialen Integration der neuen ausländischen Fachkräfte beschrieben werden, die ein Vorstellen und Kennenlernen mit Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten ermöglichen und den Aufbau der sozialen Kontakte befördern. Am ersten Arbeitstag sollten die für den Onboarding-Prozess verantwortlichen Personen zusammen mit den neuen Fachkräften aus dem Ausland den Einarbeitungsplan besprechen. Hierbei werden die Ziele und Schritte des Plans vorgestellt und mögliche Fragen, Erwartungen und Wünsche geklärt, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Sprachlich sollte der Einarbeitungsplan so gestaltet werden, dass er auch von der ausländischen Fachkraft verstanden wird (vgl. Nicolai 2021; vgl. Watzka 2014).

Patenschaften sind ein weiteres gängiges Instrument. Nach Watzka sollte idealerweise die Patin/der Pate mit der neuen Fachkraft aus dem Ausland auf der gleichen Hierarchiestufe sein, inhaltlich im selben Aufgabenbereich tätig sein und schon die internen Arbeitsprozesse, Organisationen und Strukturen kennen (vgl. Watzka 2014). Brenner betont, dass bei der Auswahl der Patin/des Paten Sorgfalt wichtig ist. Sie/er sollte diesen Part aus freien Stücken übernehmen, Freude daran haben und es nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung ansehen (vgl. Brenner 2020). Die Patenschaft soll die fachliche und soziale Integration des oder der neuen Mitarbeitenden unterstützen und ermöglichen. Die Patin/der Pate steht der neuen ausländischen Fachkraft in fachlichen, organisatorischen oder inhaltlichen Fragen und Problemen zur Seite und kann mit Fachwissen und innerbetrieblichen Erfahrungen sowie Kenntnissen helfen. Außerdem kann die Patin/der Pate die ausländische Fachkraft auf informelle Regeln des Betriebes hinweisen und in soziale Netzwerke des Betriebs einführen sowie Kontakte ins Kollegium vermitteln, indem sie/er beispielsweise ein gemeinsames Mittagessen oder eine Vorstellungsrunde organisiert. Im Vorfeld sollte die Patin/der Pate auf diese Aufgabe vorbereitet werden, sodass sie/er die mit der Rolle verbundenen Erwartungen kennt und versteht. In diesem Zusammenhang werden auch der Beginn und das Ende der Patenschaft festgelegt. Idealerweise wird ihr/ihm eine Teilnahme am interkulturellen Training ermöglicht. Ein Kennenlernen zwischen der Patin/dem Paten und der neuen ausländischen Fachkraft im Preboarding-Prozess würde eine Gelegenheit bieten, Vertrauen aufzubauen und offene Fragen zu klären sowie mögliche Bedenken und Ängste auszuräumen (vgl. Nicolai 2021). Es kann auch sondiert werden, ob im Betrieb oder der Abteilung ausländische Fachkräfte als Patin/Pate eingesetzt werden können, die bereits den Integrationsprozess durchlaufen haben. Die Patin/der Pate kennt sich im besten Fall mit den kulturellen Besonderheiten beider Länder aus. Bei der Auswahl der Patin/des Paten soll darauf geachtet werden, ob es Differenzen in Bezug auf die Ausprägung der Geschlechterrollen zwischen Patin/Paten und der aus-

ländischen Fachkraft gibt und dies ein mögliches Hindernis für ein vertrauensvolles Verhältnis darstellt. Das Ausmaß der Ausprägung kann durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, wie religiöse Überzeugungen, kulturelle Normen, historische Traditionen und ökonomische Bedingungen (vgl. Pierenkemper 2020; vgl. Kessel & Tauber 2000).

Ein weiteres Werkzeug zur Integration von ausländischen Fachkräften ist das *Mitarbeitergespräch*. Es handelt sich um eine zielgerichtete und regelmäßig terminierte Unterredung zwischen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitenden. Nach Neuberger sollte das erste Mitarbeitergespräch zu Beginn der Anstellung durchgeführt werden, um darin neben dem Kennenlernen auch inhaltliche Erwartungen und Perspektiven von beiden Seiten zu besprechen und damit zu deren kurzfristigen und langfristigen Erfüllung beizutragen. Diese Vorgehensweise bietet der neuen Fachkraft aus dem Ausland einen hilfreichen Orientierungsrahmen, unter anderem deshalb, weil die Führungskraft die relevanten Kriterien, anhand welcher die Zielerreichung gemessen wird, genau erläutern kann. Weitere und in regelmäßigen Abständen terminierte Mitarbeitergespräche sollten in der Integrationsphase folgen, um darin mittels gegenseitiger Feedbacks den Integrationsfortschritt zu analysieren. Vor allem den Vorgesetzten ergibt sich dadurch die Möglichkeit, durch Lob und Anerkennung positive und erwünschte Verhaltensweisen weiter zu fördern. Unerwünschtes Verhalten hingegen kann durch angemessene Kritik korrigiert werden. Für den neuen Mitarbeitenden oder die neue Mitarbeitende geben die Rückmeldungen der Führungsperson neben der Gelegenheit der Selbstreflexion auch eine Einschätzung über den bisherigen Verlauf des Integrationsprozesses und der Arbeitsleistungen. Zum einen können gut durchgeführte und strukturierte Mitarbeitergespräche die Arbeitsmotivation der ausländischen Fachkraft positiv beeinflussen, zum anderen können auch mögliche Mängel in betrieblichen Vorgängen aufgedeckt werden (vgl. Neuberger 2015). Bei Mitarbeitergesprächen mit ausländischen Fachkräften ist es wichtig, kulturell sensibel zu sein und mögliche Barrieren und Störfaktoren zu berücksichtigen. Die Sprache, in der das Gespräch geführt wird, sollte für die ausländische Fachkraft ohne Einschränkung verständlich sein. Falls erforderlich, kann in der Anfangsphase eine Unterstützung durch Dolmetschende in Anspruch genommen werden. Im Vorfeld kann es hilfreich für Vorgesetzte sein, sich über kulturgeprägte Kommunikationscodes des Herkunftslandes der ausländischen Fachkraft zu informieren. Beispielsweise sollte beim Feedback berücksichtigt werden, dass manche Kulturen direkter in ihrer Ansprache sind, während andere eher indirekt agieren. So können möglicherweise Gesichtsverlust und Vertrauensbruch verhindert werden. Auch die Sichtweise von Vorgesetzten auf bestimmte Herkunftsländer kann durch positive oder auch negative Stereotypisierungen geprägt sein und den Verlauf des Gesprächs mit der ausländischen Fachkraft beeinflussen und verzerren. Das Bewusstsein über diesen Aspekt ist von Vorteil, um eine authentische Einschätzung geben zu können (vgl. Kessel & Tauber 2000).

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Professionelle Arbeitgeberberatung kann dazu beitragen, ausländischen Fachkräften eine erfolgreiche Integration in Unternehmen zu ermöglichen, was langfristig zur Entwicklung einer vielfältigeren und produktiveren Arbeitsumgebung führen kann. Es kann sich dabei um ein eigenes Angebot oder auch um einen Verweis auf externe Schulungen und Workshops handeln. Insbesondere Schulungen, die Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen in Bezug auf kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten sensibilisieren, können helfen, Missverständnisse zu vermeiden und fördern somit die Entwicklung eines integrativen Arbeitsumfeldes. Weiter können Unternehmen dabei unterstützt werden, Sprachkurse und Patenschaften für ausländische Fachkräfte zu initiieren und zu fördern. Dies kann die Kommunikation am Arbeitsplatz verbessern und die Integration erleichtern. Unternehmen können auch von der Arbeitgeberberatung bei rechtlichen und bürokratischen Fragen in Bezug auf etwa Visa, Arbeitsgenehmigungen, Steuern und andere rechtliche Anforderungen unterstützt werden, auch hier kann gegebenenfalls auf andere Akteure verwiesen werden, die eine spezielle Expertise haben. Insbesondere beim Anerkennungsprozess von ausländischen Qualifikationen können Unternehmen zu erforderlichen Schritten und Verfahren, zuständigen Behörden, Dokumenten und Zeitrahmen informiert und beraten werden. Ebenso kann die Arbeitgeberberatung Unternehmen den Zugang zu spezifischen Informationen und Unterstützungsdiensten erleichtern, indem sie mit Behörden, Berufsverbänden oder anderen Organisationen in Verbindung gebracht werden, die den Anerkennungsprozess unterstützen können. Wenn die direkte Anerkennung ausländischer Qualifikationen schwierig oder nicht möglich ist, kann die Arbeitgeberberatung Unternehmen dabei unterstützen, alternative Optionen zu erkunden, wie die Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen oder Fördermaßnahmen.

Literatur

Alichniewicz, J., Geis, W. & Nintcheu, M. (2014). *Willkommenskultur. Wie Deutschland für ausländische Fachkräfte attraktiver werden kann*. IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Köln. Verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/Positionen/Positionen_65.pdf (Zugriff am 11.02.2024).

Allmendinger, J. & Hinz, T. (1999). *Der Lebenslagen-Ansatz: Darstellung, sozialpolitische Bedeutung und Nutzung im Bericht zur sozialen Lage in Bayern*. Verfügbar unter: https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/lebenslagen-ansatz.pdf (Zugriff am 11.02.2024).

Berthel, J. & Becker, F. G. (2010). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Brächer, M., Dettmer, M. & Schmergal, C. (2023). Bloß nicht Deutschland. *Der Spiegel*, 37/2023, Hamburg: Spiegel Verlag.

Brenner, D. (2020). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer.

Bröckermann, R. (2020). *Onboarding*. In: L. v. Rosenstiel & E. Regnet (Hg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Carrel, N. (2013). Anmerkungen zur Willkommenskultur. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 63(47/2013), S. 30–33. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Dejure (o. D.): *§ 4a Zugang zur Erwerbstätigkeit*. https://dejure.org/gesetze/AufenthG/4a.html (Zugriff am 11.02.2024).

Heckmann, F. (2015). *Integration von Migranten*. Wiesbaden: Springer.

Hofstede, G. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln* (6. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). München: Beck.

Kessel, A. & Tauber T. (2000). *Asiatische Wertekategorien – Konsequenzen für deutsche Manager/innen*. In: A. Kessel (Hg.), *Handbuch Business Training Südostasien*. Berlin: Cornelsen.

Lütke, B., Petersen, I. & Tajmel, T. (Hg.) (2017). *Fachintegrierte Sprachbildung: Forschung, Theoriebildung und Konzepte für die Unterrichtspraxis*. Berlin: De Gruyter.

Maslow, A. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt.

McKinsey & Company (2019). *Erfolg gemeinsam gestalten. Dual Career*. Verfügbar unter: https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2019/06/Chefsache_Report-2019_Dual-Career-Erfolg-gemeinsam-gestalten.pdf (Zugriff am 11.02.2024).

Müller, E. (2022). *30 Minuten interkulturelles Onboarding*. Offenbach: Gabal.

Neuberger, O. (2015). *Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Nicolai, C. (2021). *Personalmanagement* (7. Auflage). Konstanz: Beck.

Oltmer, J. (2017). *Migration. Geschichte und Zukunft der Gegenwart*. Bonn: De Gruyter.

Pierenkemper, S. (2020). *Handlungsempfehlung. Internationale Fachkräfte erfolgreich rekrutieren und integrieren*. Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Köln. Verfügbar unter: https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/InternationaleFachkraefte.pdf (Zugriff am 11.02.2024).

Prauss, O. & Roedenbeck-Schäfer, M. (2020). *Betriebliche, kulturelle und soziale Integration ausländischer Pflegekräfte: Nicht nur finden, sondern binden – Wie ausländisches und einheimisches Personal nachhaltig zusammenfindet*. Regensburg: Walhalla.

Schreiner, E. & Schmid, E. (2015). *Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen*. In: C. Peus, S. Braun & T. Hentschel u. a. (Hg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft, Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*, S. 161–172. Berlin: Springer.

Schüler, K. (2021). *Integration von ausländischen medizinischen Fachkräften in die Fachklinik Feldberg*. Verfügbar unter: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2021-0354-9. (Zugriff am 11.02.2024).

Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder*. Wiesbaden: Springer.

Abschnitt III: Out-of-the-Box-Thinking

Weiterentwicklung der Beratungsqualität im Arbeitgeberservice: Verbesserungspotenziale anhand der Kundenbedürfnisse erkennen

Giulia Büttner und Ruth Moritz

Kernbotschaften

- In Zeiten eines sich stark verändernden Arbeitsmarktes mit langfristig abnehmendem Erwerbspersonenpotenzial ist es wichtig, dass die entsprechenden Beratungsdienstleistungen in hoher Qualität erbracht werden, um den Betrieben einen Mehrwert zu bieten.
- Die Bundesagentur für Arbeit nutzt die Perspektive der Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, um die Qualität der Beratungsdienstleistung im Arbeitgeberservice zu bewerten.
- Forschungsergebnisse zeigen, dass Kundenbefragungen im Rahmen der Zielnachhaltung einen Mehrwert für die Ausrichtung der Dienstleistungen an den Kundenbedürfnissen sowie für die Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungen im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 bieten.
- Insbesondere die Ergebnisse aus freien Kommentaren sind methodisch gut geeignet, um Verbesserungspotenzial für die Arbeitgeberberatung zu identifizieren.
- Die Weiterentwicklung der Beratungsqualität basierend auf Kundenfeedback gelingt besonders effektiv, wenn ausreichend Ressourcen für gründliche Analysen bereitgestellt werden. Eine gelebte Organisationskultur im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung wird dabei als weiterer entscheidender Faktor zur nachhaltigen Steigerung der Beratungsqualität identifiziert.

1 Einleitung

Die Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen gehört zu den gesetzlich vorgesehenen Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA). Der gesetzliche Auftrag aus § 34 SGB III umfasst eine Reihe von Themenfeldern, die für Betriebe eine hohe Relevanz für die Gewinnung, Bindung und Qualifizierung von Personal haben. In Zeiten eines sich stark verändernden Arbeitsmarktes mit langfristig abnehmendem Erwerbspersonenpotenzial (Fuchs et al. 2017) ist es deshalb wichtig, dass die entsprechenden Beratungsdienstleistungen in hoher Qualität erbracht werden, um den Betrieben einen Mehrwert zu bieten. Einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Dienstleistungsqualität, die auf einer Erfassung des Istzustands und daraus abgeleiteten Entwicklungspotenzialen basiert, kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Die

BA nutzt zur Qualitätsentwicklung das EFQM-Modell 2020[1], das eine ganzheitliche Betrachtung von Organisationen, ihren Stärken und Verbesserungspotenzialen ermöglicht.

Um die Beratungsqualität im Rahmen der Qualitätsentwicklung betrachten zu können, muss diese auf angemessene Weise erfasst werden. Dies ist jedoch eine methodische Herausforderung, da geeignete, wissenschaftlich fundierte Messverfahren, die der Komplexität eines Beratungsprozesses gerecht würden, bisher nur in Ansätzen vorliegen (Schiersmann & Weber 2013, S. 44). Die Komplexität der Arbeitgeberberatung ist besonders hoch, denn diese ist als Organisationsberatung durch die Beteiligung vieler Akteure gekennzeichnet (s. Abbildung 1).

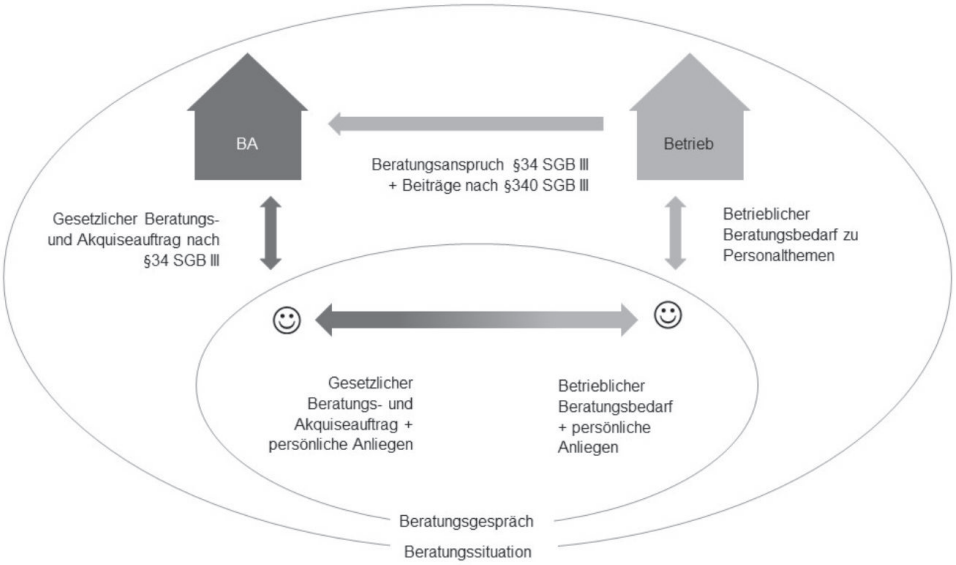

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Beratungssituation der Arbeitgeberberatung (Quelle: Moritz 2021, S. 130)

Als Dienstleistungsgeberin bietet die BA Arbeitsmarktberatung an, auf die Betriebe als Dienstleistungsnehmer nach § 34 (1) SGB III einen Anspruch haben. Gleichzeitig ist in § 34 (2) SGB III festgelegt, dass die BA im Rahmen dieser Beratung Arbeits- und Ausbildungsstellen für die Vermittlung akquirieren soll. Somit bringen beide Seiten unterschiedliche Interessen in das Beratungsgespräch ein (Moritz 2021, S. 130).

Die Situation gewinnt durch die Tatsache an Komplexität, dass sowohl Dienstleistungsnehmer als auch Dienstleistungsgeberin durch einzelne handelnde Personen vertreten werden. Es ist anzunehmen, dass diese Personen versuchen, auf die Beratung entsprechend den Vorgaben und Erwartungen ihrer jeweiligen Organisationen

1 Das EFQM-Modell 2020 ist der Rahmen für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement nach den Standards der European Foundation for Qualitymanagement.

einzuwirken (Nerdinger et al. 2019, S. 565). Zusätzlich spielen aber möglicherweise auch persönliche Anliegen, wie individuelle Karriereziele, persönliches Ansehen, Wertvorstellungen oder Wünsche bezüglich der zeitlichen Gestaltung, eine Rolle. Obwohl individuelle Ziele normalerweise nicht offen kommuniziert werden, beeinflussen sie den Gesprächsverlauf (Moritz 2021, S. 130). Eine erfolgreiche Interaktion in der Beratung erfordert eine Zielkongruenz sowohl zwischen der jeweiligen Herkunftsorganisation und deren Vertreter oder Vertreterin als auch zwischen Berater oder Beraterin und Betriebsvertreter oder -vertreterin (Santen und Seckinger 2005).

Um die Qualität des gesamten Beratungsprozesses in der Arbeitgeberberatung angemessen abbilden zu können, wäre es deshalb wünschenswert, die Perspektiven mehrerer beteiligter Akteure zu betrachten (Schiersmann & Weber 2013, S. 44). Dies wären beispielsweise die Qualitätswahrnehmung der beratenen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, die Qualitätswahrnehmung der Beraterinnen und Berater selbst sowie die Qualitätswahrnehmung aus gesellschaftlicher Perspektive (Moritz 2021, 130 f.). Dem stehen jedoch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sowie methodische Herausforderungen entgegen.

Tatsächlich erhebt die BA seit 2004 regelmäßig die Kundenzufriedenheit durch Befragungen von Arbeitgebenden (Deinzer und Schopf 2021), sodass zumindest diese eine Perspektive von Qualitätswahrnehmung abgebildet wird. Die Kundenzufriedenheitsbefragung war von 2020–2022 über den Beratungsindex-Arbeitgeber (BI-AG) in das Zielsystem der BA eingebunden, seit 2023 erfolgt die Abbildung durch den „Serviceindex-Arbeitgeber“ (SI-AG). Die hierbei genutzte Methodik wird im Kapitel 2 dieses Aufsatzes genauer betrachtet.

Im Kapitel 3 wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich für die Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung aus der bereits vorhandenen Qualitätskennzahl in der Praxis ergeben, wenn diese im Sinne von Strategie 2025 und EFQM-Modell 2020 zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistung entsprechend der Kundenerwartungen und -bedürfnisse genutzt wird. Der Aufsatz schließt mit der Ableitung von Implikationen für die Arbeitgeberberatung in Kapitel 4.

2 Kundenzufriedenheitsbefragung als Grundlage der Qualitätsentwicklung

Die Ausgestaltung und Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung[2] der Bundesagentur für Arbeit wird maßgeblich von der Strategie 2025 sowie der Einführung des EFQM-Modells 2020 im Zuge des Performancemanagements der BA ab 2018 bestimmt.

Mit der Einführung des EFQM-Modells 2020 wird auch eine kontinuierliche Verbesserung des Arbeitgeberservices und seiner Dienstleistungen für die Kundinnen

2 Im Folgenden dient der Begriff „Arbeitgeberberatung“ als Überbegriff für die Arbeitsmarkt- und Qualifizierungsberatung nach § 34 SGB III.

und Kunden angestrebt. Im Sinne des Modells besteht das Ziel darin, die (berechtigten) Erwartungen der Kundinnen und Kunden an die Arbeitgeberberatung zu erfüllen oder zu übertreffen. Gleichzeitig wird mit der Strategie 2025[3] eine qualitativ hochwertige, vorausschauende Beratung angestrebt, die sich an den Bedürfnissen der Arbeitgebenden orientiert und gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern und -partnerinnen gestaltet wird (Büttner 2022).

In der Folge wird das Kundenfeedback aus halbjährlichen Befragungen der Arbeitgeberkunden und -kundinnen durch das Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) zur Messung und Weiterentwicklung der Beratungsqualität des Arbeitgeberservices herangezogen, deren Ergebnisse seit 2020 als „Beratungsindex-Arbeitgeber" (BI-AG) bzw. seit 2023 als „Serviceindex-Arbeitsgeber" (SI-AG) in das Zielsystem einfließen (Antonia 2021).

Das ZKM realisiert hierzu jährlich 200 Telefoninterviews pro Agentur, wodurch eine Gesamtmenge von 31.200 Interviews pro Jahr entsteht. Befragt werden Arbeitgeberkunden und -kundinnen innerhalb des Folgemonats nach dem letzten Beratungskontakt (Antonia 2021).

Der den Interviews zugrundeliegende Fragenkatalog umfasst Items zur wahrgenommenen Qualität und Wirkung der Beratung sowie zu den Dienstleistungen Vermittlung und Förderung. Er schließt mit einem freien Kommentarfeld ab, in dem freiwillig Anregungen und Kommentare geteilt werden können (Bundesagentur für Arbeit, o. J.).

Insgesamt werden die Ergebnisse soweit möglich als Kennzahlen ausgewertet und den Führungskräften auf dezentraler Ebene zur Verfügung gestellt. Hierbei handelt es sich um errechnete Durchschnittswerte zu einzelnen Fragen und Aussagen, deren Einschätzung durch die Befragten entlang einer Schulnotenskala erfolgte. Hinzu kommen die transkribierten freien Kommentare und Anregungen der Arbeitgebenden aus dem freien Kommentarfeld. Einige Items beinhalten „ja"/"nein"-Fragen sowie Multiple-Choice-Fragen, weshalb diese nicht unmittelbar durch Kennzahlen abgebildet werden können. Zur besseren Einschätzung der Beratungsleistung wird eine Abweichungsanalyse des Ist-Wertes der jeweiligen Agentur für Arbeit zum Soll-Wert sowie eine Abweichungsanalyse des Ist-Niveaus zum Ist-Niveau der Agenturen innerhalb des Vergleichstyps[4] durchgeführt.

In diesem Zusammenhang ist es Aufgabe der lokalen Controllerinnen und Controller, die Führungskräfte in den Dienststellen vor Ort bezüglich möglicher und akuter Interventionspunkte zu beraten. Hierzu analysieren sie die Befragungsergebnisse im Kontext der aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt sowie unter Berücksichtigung weiterer relevanter Prozesskennzahlen, um im Ergebnis fachlich fundierte,

3 Die Strategie 2025 gibt die Organisationsstrategie der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter bis zum Jahr 2025 vor.

4 Um die Arbeitsmarktverhältnisse vor Ort bei der Steuerung und Zielkontrolle angemessen berücksichtigen zu können, nutzt die BA Agenturtypisierungen, welche durch das IAB erstellt werden. Agenturen eines sogenannten „Vergleichstypus" ähneln sich hinsichtlich ihrer Merkmale, welche sich auf die arbeitsmarktpolitische Zielerreichung auswirken. Hierzu zählen unter anderem die Arbeitslosenquote, das Erwerbspersonenpotenzial ohne Berufsabschluss sowie der Tertiarisierungsgrad (Blien & Hirschenauer 2017).

steuerungsrelevante Ursache-Wirkungs-Aussagen bezüglich der wahrgenommenen Beratungsqualität treffen zu können (Pscheidl & Schmidt, 2021).

An eben dieser Stelle lassen sich jedoch erste Limitierungen in der Verwendbarkeit der Daten für die Qualitätsentwicklung erkennen.

Eine erste Beschränkung ergibt sich aus dem verwendeten Bewertungssystem (Schulnotenskala): Mit Ausnahme der freien Kommentare stehen ausschließlich die Durchschnittswerte der vergebenen Schulnoten für die Einzelitems zur Verfügung. Daher bleibt fraglich, inwieweit aus den Ergebnissen steuerungsrelevante Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Arbeitgeberberatung und der von den Kunden und Kundinnen wahrgenommenen Beratungsqualität ersichtlich werden.

Erklärungen für auffällig positive oder negative Ausprägungen der Einzelergebnisse könnten teils aus den freien Kommentaren entnommen werden – allerdings ist die Äußerung des abschließenden Feedbacks für die Befragten optional. Ferner werden keine Ansprüche an Inhalte und Qualität des Feedbacks erhoben, sodass sich hier eine weitere Limitierung der Verwendbarkeit abzeichnet.

Zusammenfassend bleibt mangels einschlägiger Studien und Untersuchungen fraglich, inwieweit die Ergebnisse aus den Arbeitgeberkundenbefragungen in der Praxis tatsächlich steuerungsrelevante Erkenntnisse für die Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 auf Ebene der Agenturen für Arbeit bieten (Büttner 2022). Um eine eindeutige Beurteilung der tatsächlichen Anwendbarkeit der bereitgestellten Befragungsergebnisse, speziell hinsichtlich ihres Mehrwerts für die dezentrale Qualitätsentwicklung der Arbeitgeberberatung, zu ermöglichen, wurde im Jahr 2022 eine qualitative Interviewstudie zu diesem Themenkomplex durchgeführt. Im Folgenden werden die Erkenntnisse dieser Studie präsentiert.

3 Qualitätsentwicklung in der Praxis

Die qualitative Interviewstudie von Büttner (2022) untersucht die Fragestellung, welchen Beitrag die Befragungsergebnisse zur Erhebung des BI-AG[5] auf dezentraler Ebene für die Realisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Sinne des EFQM-Modells 2020 sowie für die Ausrichtung der Beratung an den Kundenerwartungen und –bedürfnissen im Sinne der Strategie 2025 leisten können. Betrachtet wurde die Nutzbarkeit aller dezentral zu Verfügung gestellten Daten aus den Arbeitgeberbefragungen des ZKM, einschließlich der freien Kommentare.

Als Forschungsumfeld wurde eine Dienststelle der BA gewählt, in der eine intensive Auseinandersetzung mit der Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse im Rahmen

5 Zum Zeitpunkt der Interviewstudie wurden die Befragungsergebnisse des ZKM im BI-AG abgebildet. Für die Erhebung des SI-AG wurde der Fragenkatalog marginal abgeändert. Als wesentliche inhaltliche Änderung ist die Ergänzung einer weiteren Frage zur Anliegensklärung im Abschnitt „Gesamtfeedback“ zu nennen, sodass sich die Studienergebnisse auf die aktuellen Befragungsergebnisse übertragen lassen.

von Workshops und Arbeitsgruppen vorausgegangen war. Hierbei wurden die Erfahrungen und Einschätzungen von drei Expertinnen und Experten erhoben und ausgewertet, welche über einschlägige Erfahrung mit der Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse des ZKM für die dezentrale Prozesssteuerung verfügten. Zusätzlich wurde die Kundenperspektive durch Befragung eines Arbeitgeberkunden im Agenturbezirk abgedeckt.

Bewertet wurden Umfang, Relevanz und Verwendbarkeit der vorhandenen Daten sowie die Realisierbarkeit positiver Trends in der Kundenwahrnehmung. Zusätzlich wurden der Mehrwert der Einbeziehung von Vergleichszahlen aus anderen Agenturbezirken sowie die Effektivität der Steuerung über Ziele analysiert.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Befragungsergebnisse des BI-AG grundsätzlich einen Mehrwert für die verstärkte Ausrichtung der Dienstleistungen an den Kundenbedürfnissen sowie für die Realisierung kontinuierlicher Verbesserung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020 bieten, wobei nachfolgende Potenziale und Grenzen festgestellt wurden.

Grundsätzlich fördert die halbjährliche Bereitstellung der Befragungsergebnisse eine regelmäßige Auseinandersetzung mit der Kundenperspektive in den Dienststellen und leistet damit einen zielgerichteten Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Beratungsqualität des Arbeitgeberservices. In der Gesamtschau stellen die freien Kommentare und Anregungen aus dem Feedbackfeld die ertragreichste Informationsquelle zur Entwicklung der Beratungsqualität dar, da diese die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden widerspiegeln. Durch Analyse der freien Kommentare können wertvolle Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale gewonnen werden und Ursachen für besonders positive oder negative Ergebnisse begründet werden. Aufgrund des vergleichsweise hohen Auswertungsaufwands der freien Kommentare ist es notwendig, die zeitlichen wie personellen Ressourcen für die detaillierte Auseinandersetzung mit den Befragungsergebnissen zur Verfügung zu stellen.

Bleiben die freien Kommentare unberücksichtigt, werden Interventionspunkte erst bei hohen Abweichungen der Zahlenwerte aus den Einzelitems zum Vergleichstyp sichtbar. In der Praxis sind diese Abweichungen oft zu gering, um gezielte Steuerungsimpulse zu setzen. Problematisch ist zudem, dass ohne Berücksichtigung der freien Kommentare kaum Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der internen Prozessgestaltung und den erzielten Zahlenwerten erklärt werden können. Lediglich für bestimmte Items gilt, dass bereits aus dem Zahlenwert konkrete Interventionspunkte erkannt und darauf aufbauend Strategien zur Verbesserung der Beratungsqualität entwickelt werden können. Ein Beispiel hierfür ist das Item „Wie bewerten Sie das Fachwissen des Beraters?“

Trotz der aufgezeigten Grenzen der Aussagekraft der Befragungsergebnisse kann eine Verbesserung der von den Kundinnen und Kunden wahrgenommenen Beratungsqualität durch die datenbasierte Prozesssteuerung erreicht werden.

In der untersuchten Dienststelle wurden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität aus den Befragungsergebnissen abgeleitet und umgesetzt,

was zu verbesserten Bewertungen in der nachfolgenden Erhebung führte. Dies gelang durch eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Einzelergebnissen und freien Kommentaren. Zusätzlich wurden Rückmeldungen des Kundenreaktionsmanagements sowie Erkenntnisse aus Fachdialogen mit den Regionaldirektionen einbezogen.

Darüber hinaus wurden eine ganzheitliche Betrachtung der operativen Prozesse und die Bereitschaft der Fachkräfte zur kontinuierlichen Reflexion der eigenen Beratungsleistung als entscheidende Faktoren für die langfristige Steigerung der Beratungsqualität in der untersuchten Dienststelle identifiziert. Des Weiteren ist es zuträglich, die Auseinandersetzung mit der Verbesserung der eigenen Beratungsleistung in den Dienststellen präsent zu halten – beispielsweise durch Platzierung in den freien Zielen im Geschäftsplan. Daher sind der Umgang mit Qualitätsentwicklung und deren Stellenwert in den Dienststellen entscheidend für die Aufrechterhaltung und Steigerung der Kundenzufriedenheit mit der Beratungsleistung des Arbeitgeberservices.

Zusammenfassend eignen sich die dezentral zur Verfügung gestellten Daten aus den Befragungsergebnissen des ZKM für eine erste Einschätzung der Beratungsleistung des Arbeitgeberservices. Aufgrund der dargestellten Grenzen der Nutzbarkeit stellen diese jedoch keine abschließende Datengrundlage dar. Daher ist es notwendig, zusätzliche Daten für eine gezielte Steuerung heranzuziehen. Durch eine eingehende Analyse der Einzelergebnisse in Verbindung mit weiteren Daten können die identifizierten Beschränkungen überwunden und positive Trends in der Beratungsqualität durch eine datenbasierte Prozesssteuerung realisiert werden. Als weitere entscheidende Treiber für die Qualitätsentwicklung wurden das Vorhandensein ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen sowie ein kundenorientiertes Qualitätsverständnis identifiziert.

4 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Um die Qualität in der Arbeitgeberberatung erfolgreich weiterentwickeln zu können, wäre es wünschenswert, die Perspektiven mehrerer beteiligter Akteure (z. B. Kundinnen und Kunden, Beratende, Gesellschaft) zu betrachten, da sich diese voneinander unterscheiden können. In der Praxis wird aufgrund der besonderen Relevanz jedoch besonders häufig ausschließlich die Kundenperspektive betrachtet, dies gilt auch für die Arbeitgeberberatung der BA.

In der qualitativen Interviewstudie von Büttner (2022) wurden drei Faktoren identifiziert, die für eine erfolgreiche Steigerung der Beratungsqualität aufgrund von Kundenzufriedenheitsbefragungen förderlich sind. Hierzu zählen die für die Auswertung und Qualitätsentwicklung bereitgestellten Ressourcen, die Verfügbarkeit weiterer Daten sowie das Dienstleistungsverständnis und die Organisationskultur. Im Folgenden werden zu jedem der drei Faktoren konkrete Handlungsempfehlungen präsentiert, die einen erfolgreichen Umgang mit Kundenzufriedenheitsbefragungen zur Steigerung der Qualität der Arbeitgeberberatung ermöglichen.

Ressourcen

Für die Realisierung einer auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Arbeitgeberberatung ist die Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen der eigenen Dienstleistungsgestaltung und der Kundenwahrnehmung notwendige Voraussetzung. Im Beispiel der Kundenbefragungen des ZKM zur Erhebung des SI-AG stellen die freien Kommentare hierfür die ertragreichste Informationsquelle dar, welche jedoch die zeitintensivste Auswertung erfordert.

Um den Erkenntnisgewinn zu maximieren, müssen entsprechend ausreichende zeitliche Freiräume für die Auseinandersetzung mit den freien Einzelrückmeldungen der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf allen beteiligten Ebenen geschaffen werden. Hierzu können beispielsweise Arbeitskreise mit Mitarbeitenden, Controllern und Controllerinnen und Führungskräften etabliert werden, in denen in zeitlich festgelegten Abständen regelmäßige Auswertungen des Kundenfeedbacks erfolgen.

Bietet die vorhandene Datengrundlage nicht ausreichende Informationen über konkrete Interventionspunkte, sollten zusätzliche Daten herangezogen werden, wofür ebenfalls entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Ergänzende Daten

Um das Feedback der Arbeitgebenden besser einordnen und konkrete Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der dezentralen Prozessgestaltung und der Kundenwahrnehmung genau identifizieren zu können, sollten stets weitere Daten in die Auswertung mit einbezogen werden.

Je nach Organisation gibt es hierfür unterschiedlichste Quellen. In jedem Fall können fehlende Informationen im direkten Austausch mit den Arbeitgeberkunden sowie -kundinnen gewonnen werden, unter anderem durch Einholen von Feedback im Beratungsgespräch. Darüber hinaus stellen standortübergreifende Austauschformate innerhalb der Organisation sowie Netzwerktreffen mit Partnern und Partnerinnen und Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ertragreiche Informationsquellen dar.

In den Agenturen für Arbeit können Rückmeldungen des Kundenreaktionsmanagements sowie Erkenntnisse aus den Fachdialogen mit den Regionaldirektionen zur besseren Einordnung der Befragungsergebnisse herangezogen werden. In der untersuchten Dienststelle wurde zudem eine lokale, eigens initiierte Kundenbefragung durchgeführt, in der die konkreten Erwartungen und Bedürfnisse der lokalen Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen an den AGS als Dienstleister erfragt wurden. Dies führte zu konkreten Ansätzen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität und Steigerung der Kundenzufriedenheit (Büttner 2022).

Dienstleistungsverständnis und Kultur

Zuletzt kam die Studie zu dem Ergebnis, dass die Effekte von Maßnahmen zur Entwicklung der Beratungsqualität basierend auf Kundenbefragungen am größten sind, wenn in den Agenturen für Arbeit eine gemeinsame Mentalität der kontinuierlichen Verbesserung vorhanden ist (Büttner 2022).

Um zu vermeiden, dass der Prozess nach Kenntnisnahme der bereitgestellten Daten abbricht, und um eine hohe Umsetzungsbereitschaft für Maßnahmen zur Qualitätssteigerung bei den Beratungsfachkräften zu erreichen, sollte ein einheitliches Dienstleistungsverständnis unter den Beschäftigten hergestellt werden. Hierbei unterstützt die Orientierung an in Wirtschaft und Wissenschaft vorhandenen Modellen und Konzepten, wie dem EFQM-Modell 2020. Das Modell betont den Vorrang der Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnissen vor anderen Zielen sowie die Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessensgruppen gerichteten Blickwinkels (EFQM 2021, S. 7). Dabei wird auf die Bedeutsamkeit der Verbesserung und Veränderung der eigenen Produkte und Dienstleistungen entlang der Kundenbedürfnisse verwiesen (EFQM 2021). In der Konsequenz werden die Beschäftigten zur stetigen Selbstreflexion und Auseinandersetzung mit Kundenfeedback sowie zur Implementierung darauf abgestellter Maßnahmen aufgefordert. Konkrete Ansprüche an die Qualitätsentwicklung und den Umgang mit Kundenfeedback sollten in einem gemeinsamen Serviceversprechen auf Organisationsebene sowie auf Ebene der Mitarbeitenden formuliert werden.[6] Zusätzlich können gesonderte Ansprüche aufgrund regionaler oder fachlicher Spezifika von einzelnen Beratungsteams erstellt und in einem Teamvertrag festgehalten werden.

Darüber hinaus benötigt es eine Kultur des offenen Austausches zwischen den einzelnen Hierarchieebenen. Um gemeinschaftlich zu konkreten Handlungsansätzen zu kommen, müssen Verbesserungspotenziale offen kommuniziert werden. Zudem sollte Transparenz über die Hintergründe und Vorteile der anstehenden Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung bei den Mitarbeitenden geschaffen werden. Idealerweise werden die Beratungsfachkräfte bereits bei der Maßnahmenkonzeption mit einbezogen.

In der Zusammenfassung ist es entscheidend für die Entwicklung einer nachhaltig hochwertigen Beratungsqualität, die drei genannten Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Die Nutzung von Kundenfeedback zur Qualitätsentwicklung zeigt besonders dann sichtbare Erfolge, wenn ausreichend Ressourcen für gründliche Analysen eingeplant und zusätzliche Daten auf verschiedenen Wegen aktiv eingeholt werden. Wenn zudem eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung, gestützt durch klare Standards und transparente Kommunikation, geschaffen wird, sind gute Voraussetzungen geschaffen, um die Beratungsqualität nachhaltig und kundenzentriert zu steigern.

Literatur

Antonia, B. (2021). Controlling in der Arbeitgeberberatung. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung,* S. 87–96. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_7

6 Die BA hat mit dem im März 2022 veröffentlichten Servicekompass für die Arbeitgeber-Arbeit einen gemeinsamen Serviceanspruch für den Arbeitgeberservice formuliert (Bundesagentur für Arbeit 2023).

Blien, U. & Hirschenauer, F. (2017). *Vergleichstypen 2018. Aktualisierung der SGB-III-Typisierung*. IAB-Forschungsbericht. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Bundesagentur für Arbeit. (o. J.). *ZKM: Häufige Fragen*. Verfügbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/befragungen/haeufige-fragen (Zugriff am 12.01.2024).

Bundesagentur für Arbeit (2023). *Geschäftsbericht 2022 der Bundesagentur für Arbeit*. Verfügbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/geschaeftsbericht-2022_ba043736.pdf (Zugriff am 12.01.2024).

Büttner, G. (2022). *Eine qualitative Interviewstudie zur Nutzbarkeit der Befragungsergebnisse des Beratungsindex-Arbeitgeber für die Neugestaltung der Arbeitgeberberatung im Sinne der Strategie 2025 und des EFQM-Modells 2020*. Hochschule der Bundesagentur für Arbeit.

Deinzer, R.& Schopf, M. (2021). Controlling der Beratungsdienstleistung der Bundesagentur für Arbeit im strategischen Kontext. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung*, S. 3–16. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_1

EFQM (Hg.) (2021). *Das EFQM Modell*. Verfügbar unter: https://efqm.org/de/the-efqm-model/ (Zugriff am 30.09.2023).

Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2017). *IAB-Prognose für 2017/2018 Arbeitsvolumen so hoch wie nie*. IAB-Kurzbericht 21/2017, S. 1–12.

Moritz, R. (2021). Wahrnehmung von Qualität in der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit. *Verwaltung und Management*, 27(3), S. 129–138. https://doi.org/10.5771/0947-9856-2021-3-129

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl. 2019). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4

Pscheidl, A. & Schmidt, A. (2021). Aspekte der aktuellen Controllingpraxis in der BA und erste Erfahrungen mit dem Weiterbildungsmodul Beratungsorientiertes Controlling. In: B.-J. Ertelt & M. Scharpf (Hg.), *Controlling und Beratung*, S. 265–279. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33503-8_22

Santen, E. von & Seckinger, M. (2005). Fallstricke im Beziehungsgeflecht. In: U. Otto & P. Bauer (Hg.), *Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive*. Tübingen: DGVT-Verl. Dt. Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

Schiersmann, C. & Weber, P. (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag. https://doi.org/10.3278/6004331w

Unternehmensberatung: Impulse für angehende, quereinsteigende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater

Paulina Jedrzejczyk

Kernbotschaften

- Die Herausforderungen auf den Märkten führen zu wachsender Akzeptanz und steigender Inanspruchnahme von Unternehmensberatung. Auch kleine und mittelständische Unternehmen können von den Beratungsleistungen profitieren.
- Öffentliche Institutionen erweitern ihr an Unternehmen gerichtetes Beratungsangebot. Dies kommt vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen zugute, die sich private Unternehmensberatung häufig nicht leisten können.
- Mit dem Ausbau der Beratung für Unternehmen erweitern öffentliche Institutionen auch das Aufgabenspektrum für ihre Beschäftigten – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für alle Beteiligten.
- Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven lohnt es sich, einen Blick über den Tellerrand hinaus zu werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung.
- Die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Konzepten und Methoden der Unternehmensberatung bietet Impulse sowohl für die Beratenden als auch für die Institutionen als Ganzes, was am Beispiel des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit veranschaulicht wird.
- Die Impulse können sich auf Themenbereiche beziehen, wie konstituierende Merkmale, Mehrwert, Herausforderungen und Schritte der Beratung, Kompetenzanforderungen an die Beratenden, Rollen der Beratenden, Methodenspektrum.

1 Einführung

Immer mehr Unternehmen benötigen Unterstützung in Form von Beratung, um die steigenden Herausforderungen von dynamischen, globalisierten, digitalisierten, von Fachkräftemangel und zunehmendem Wettbewerb geprägten Märkten zu stemmen. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen sind von den aktuellen Herausforderungen häufig überfordert (Jedrzejczyk 2016; 2019). Es reicht seit Langem nicht mehr, sein „eigentliches“ Handwerk gut zu kennen. So muss beispielsweise eine gute Wirtin auch eine Motivations- und Organisationskünstlerin sein, weil es heutzutage bekanntlich schwieriger ist, Bedienungspersonal als Kunden zu finden.

Die aktuellen Entwicklungen führen zu wachsender Akzeptanz und steigender Inanspruchnahme der Leistungen von Unternehmensberatungen. Das Verständnis für das Wertschöpfungspotenzial von Unternehmensberatung wächst und damit auch die Potenziale des Beratermarktes. Immer mehr Beratungsunternehmen, aber auch Institutionen bieten ihre Dienste an (Statista 2024). Wie im Beitrag von Kohn & Döring im vorliegenden Herausgeberband geschildert, ist der Beratungsmarkt sehr bunt. Neben traditionsreichen, großen Unternehmensberatungen, welche die Szene seit Jahren dominieren, drängen auch kleine Anbieter oder Solo-Beraterinnen und -Berater auf den Markt.

Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen können sich Dienste privater Anbietender jedoch häufig nicht leisten, deren Beratungsbedarf äußert sich folglich nicht immer in monetärer Nachfrage. Da sowohl die Relevanz von KMU für die Volkswirtschaft als auch der Beitrag der Beratung zu deren Weiterentwicklung erkannt wurde, schafft der Staat kostenfreie oder kostengünstige Angebote der öffentlichen Hand und baut diese aus. Die öffentlichen Institutionen erweitern ihr Dienstleistungsportfolio und damit auch das Aufgabenspektrum für ihre Beschäftigten – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für alle Beteiligten.

Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven lohnt es sich – nicht nur für die öffentlichen Institutionen – einen Blick über den Tellerrand hinaus zu werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung. Die hierzu vorliegenden Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis helfen dabei, relevante Entscheidungs- und Handlungsfelder zu identifizieren und regen zu einer Auseinandersetzung mit den damit zusammenhängenden Fragen an.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegung bietet der vorliegende Aufsatz einen kurzen Einblick in die begrifflichen Grundlagen in Kapitel 2 sowie in die Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung in Kapitel 3 und 4 und verfolgt das Ziel, zur Diskussion über die daraus resultierenden Impulse für die eigene Tätigkeit von angehenden, quereinsteigenden und praktizierenden Arbeitgeberberaterinnen und -beratern oder für die Tätigkeit der eigenen Organisation als Ganzes anzuregen. Wie eine solche Diskussion aussehen könnte, wird am Beispiel der Arbeitgeberberatung des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 5 dargestellt.

2 Unternehmensberatung: Begriffliche Grundlagen

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Unternehmensberatung“ ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht vorzufinden. Auch umgangssprachlich versteht jeder bzw. jede etwas anderes darunter, was womöglich auch damit zusammenhängt, dass Unternehmensberater oder Unternehmensberaterin keine geschützte Berufsbezeichnung ist (Nissen 2007). In seinem Standardwerk definiert Lippold (2018) Unternehmensberatung wie folgt:

> „Unternehmensberatung ist eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und

> zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern" (Lippold 2018, S. 7).

Die Definition nennt konstitutive Merkmale sowie grundlegende Elemente von Unternehmensberatung und hilft, zwischen verschiedenen Unterstützungsformaten (z. B. Beratung versus Informationsvermittlung) zu unterscheiden.

Das wichtigste Merkmal der Unternehmensberatung ist eine Ausrichtung auf die spezifischen Bedürfnisse der Kundin oder des Kunden in einer bestimmten Situation. Hinter dem Begriff „auftragsindividuell" verbirgt sich die Vorstellung, dass Beratung eine sorgfältige Analyse der aktuellen Situation der zu beratenden Organisation voraussetzt. Erst auf Grundlage der dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen Entscheidungen bezüglich der weiteren Vorgehensweise (Ausrichtung, Methoden, Strategien für die Planung, Erarbeitung, Umsetzung) getroffen werden.

Die Tatsache, dass es sich bei Beratung um eine Dienstleistung handelt, ist ebenfalls mit weitgehenden Implikationen verbunden (Walsh, Deseniss & Kilian 2009):

- Höheres Kaufrisiko für den Kunden, welches daraus resultiert, dass eine Dienstleistung materiell nicht greifbar ist, folglich vor dem Kauf nicht untersucht werden kann.
- Probleme mit Nachfrageschwankungen: Wegen Simultanität von Produktion und Absatz ist es nicht möglich, auf Vorrat zu produzieren.
- Individualität und Heterogenität der Leistungen: Dienstleistungen können nicht vollständig standardisiert werden, wegen unterschiedlicher Kompetenzen oder aber auch schwankender Tagesform der ausführenden Personen. Ein weiterer Grund ist die Beteiligung der Kunden oder Kundinnen am Produktionsprozess, die einen externen Faktor einbringt (z. B. Haarstruktur bei der Dienstleistung „Haarschnitt", Informationen über die Probleme des Unternehmens bei der Beratung).

Der weitere in der Definition genannte Punkt, zeitliche Befristung, hängt mit dem Ziel der Beratung zusammen, langfristig die Problemlösefähigkeit des Kunden oder der Kundin zu verbessern.

Der nur ganz allgemein gehaltene Hinweis auf „Problemstellungen" soll ferner verdeutlichen, dass Unternehmensberatung verschiedene Bereiche und Themen umfassen kann, wie Gründung, Prozesse (z. B. Optimierung der HR-Prozesse), Organisation, Personal, Vertrieb, Strategie, Sanierung (BDU 2023; Lippold 2018).[1] Beispiele aus der Praxis zeigen ferner, dass hiervon sowohl große als auch ganz kleine Unternehmen profitieren können.[2]

1 Siehe dazu Beitrag von Jedrzejczyk „Organisation als Objekt der Beratung" in dem vorliegenden Band.

2 Zahlreiche Beispiele für Unternehmensberatung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen/Organisationen finden sich auf der Internetseite des bereits abgeschlossenen Programms unternehmensWert: Mensch. Verfügbar unter: https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/praxisbeispiele/uebersicht.html

3 Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung

Das vorliegende Kapitel bietet einen kurzen Einblick in die grundlegenden Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung. Angehende, quereinsteigende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater erhalten dadurch die Möglichkeit, Wissen zu gewinnen, zu erweitern und/oder zu vertiefen. Die Ausführungen dieses Kapitels beziehen sich hauptsächlich auf das umfangreiche Grundlagenwerk von Lippold, „Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung“[3] (2018), in welchem Erkenntnisse aus zahlreichen Werken und Artikeln verarbeitet wurden.

3.1 Beratungsansätze

Um konkrete Fragen zu beantworten, wie „Was macht eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater beim Kundeneinsatz?“ oder „Worin besteht der Mehrwert einer Beratung für eine Organisation?“, kann auf Beratungsansätze zurückgegriffen werden. Beratungsansatz kann als Vision, Ausrichtung oder aber als ein Beratungsverständnis interpretiert werden. Je nach der Problemlage der zu beratenden Organisation können unterschiedliche Beratungsansätze erfolgsversprechend sein.

Tabelle 1: Beratungsansätze in der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018)

Beratungsansätze **Was stellt die Beratung zur Verfügung?**	**Umsetzungsbeispiele**
Content-based Consulting Beraterin stellt dem Kunden Expertise (organisatorische, IT, allgemeine), Methoden/Instrumente oder kreative Impulse zur Verfügung.	Beraterin stellt der Geschäftsführung SWOT-Analyse vor und berät, wie diese durchgeführt werden kann. Beraterin stellt der Geschäftsführung „Exit-Interviews“ als Methode vor, um die Gründe für die hohe Fluktuation zu ermitteln.
Experience-based Consulting Beraterin stellt dem Kunden ihre Erfahrung bei Lösung von Problemen und Aufgaben, die besonders anspruchsvoll, komplex oder intransparent sind, zur Verfügung.	Beraterin unterstützt bei der Analyse von Herausforderungen eines aktuellen Restrukturierungsprojektes. Beraterin unterstützt bei der Handhabung von politischen Kämpfen im Unternehmen.
Process-based Consulting Beraterin bietet kritische Begleitung oder übernimmt Verantwortung für Führungs-, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse unter Einsatz von Problemlösungs-, Interaktions- und Moderationsmethoden.	Beraterin begleitet das Unternehmen bei einer von der Geschäftsführung beschlossenen Veränderung, z. B. die Reorganisation der HR-Arbeit: Schritt 1: Aufgabenanalyse (aktuelle und künftige Aufgaben) Schritt 2: Analyse der Kompetenzprofile/Entwicklungspotenziale der Beschäftigten Schritt 3: Erarbeitung von zwei Zuordnungsvorschlägen usw.

3 Weitere lesenswerte Werke sind Hartenstein et al. 2015; Nissen 2007; Ellebracht et al. 2018; Bodenstein et al. 2022

(Fortsetzung Tabelle 1)

Beratungsansätze Was stellt die Beratung zur Verfügung?	Umsetzungsbeispiele
Arbitration-based Consulting Beraterin bietet eine neutrale Sichtweise, unabhängiges Urteil, die Objektivität einer Unparteiischen, um bei bestimmten Entscheidungen die vorliegenden Alternativen zu bewerten.	Die Beraterin erarbeitet zwei Entscheidungsoptionen (z. B.: Positioniert sich das Unternehmen als „traditionsreicher" oder als „moderner" Arbeitgeber?) und stellt Kriterien zur Verfügung, damit die Geschäftsführung zwischen diesen entscheiden kann.
Capacity-based Consulting Beraterin stellt Bearbeitungskapazität zur Verfügung.	Die Geschäftsführung beauftragt die Beraterin, bestimmte, vorgegebene Aufgaben im Unternehmen zu erledigen, z. B. Auswahlgespräche unter Einsatz vorgegebener Kriterien und Methodik durchzuführen.

3.2 Beraterrollen

Beraterrollen sind ein Teil des sogenannten Beratungssystems, welches sich aus Interaktion und Kommunikation der Beraterin/des Beraters und der Kundin/des Kunden zusammensetzt. Sie beschreiben die Erwartungen, welche an die Beratenden gerichtet werden können, aber auch ihre eigene Vorstellung über die Rolle in einem Beratungsprojekt. Die Rollen sind nicht überschneidungsfrei. Beratende können innerhalb eines Beratungsgesprächs oder eines Projektes mehrere Rollen übernehmen.

Tabelle 2: Beraterrollen in der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018)

Beraterrollen	Umsetzungsbeispiele
Irritierender oder Irritierende unterbricht Routinen, stört Bestehendes, erweitert und verändert Perspektiven.	Das Unternehmen setzt nur die Stellenanzeige als Personalbeschaffungsinstrument ein. Die GF staunt, als ihr die Beraterin die Potenziale der internen Personalentwicklung erläutert.
Mentor oder Mentorin ist Ratgeber und Helfer bzw. Ratgeberin und Helferin, hört zu, regt an, nimmt an die Hand, hilft, Komplexität zu bewältigen.	Die Beraterin klärt die Geschäftsführung darüber auf, wie die Bundesagentur für Arbeit das Unternehmen bei Personalentwicklung finanziell unterstützen kann und begleitet sie bei der Antragsstellung.
Konzeptlieferant oder -lieferantin bietet passende Werkzeuge und Tools an, die einen Mehrwert bieten können, liefert „kostengünstige" Lösungen.	Die Beraterin erklärt die Methode „SWOT-Analyse" und zeigt am praktischen Beispiel, wie diese im Unternehmen eingesetzt werden kann.
Benchmarker oder Benchmarkerin guckt über Tellerrand, um von den Besten zu lernen, verfügt über viele Branchenkenntnisse, bringt Einsicht in Wettbewerberumfeld.	Die Beraterin erläutert der Geschäftsführerin eines Malerbetriebs am Beispiel eines anderen Malerbetriebs die Möglichkeiten, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren
Umsetzer oder Umsetzerin stellt sein oder ihr Handeln über das Denken, wodurch er oder sie der „Macher" oder die „Macherin" unter den Beratenden ist, bringt Dinge in Bewegung.	Die Beraterin verfasst eine Stellenanzeige für den Kunden.
Spiegel bietet einen Blick von außen, hilft, die Abweichungen vom Idealzustand zu finden, schafft Problembewusstsein.	Die Beraterin spiegelt der Geschäftsführung, welchen Eindruck die Website des Unternehmens auf sie macht (z. B. Ansprechend? Attraktiv als Arbeitgeber?)

(Fortsetzung Tabelle 2)

Beraterrollen	Umsetzungsbeispiele
Legitimator oder Legitimatorin verleiht der Idee oder dem Projekt seinen guten Ruf, segnet die Entscheidungen ab, beruhigt Zweifler und Zweiflerinnen und Kritiker und Kritikerinnen	Die Geschäftsführung hat beschlossen, die Personalabteilung neu zu strukturieren. Die Beraterin erklärt den Beschäftigten die Notwendigkeit der Veränderung.
Change Agent ist ein Brückenbauer oder eine Brückenbauerin zwischen Wissenschaft und Praxis, bereitet den Kunden oder die Kundin auf Trends und Zukunftsmärkte vor, zeichnet sich durch viele IT-Kenntnisse aus, unterstützt dabei, Trends zur Entwicklung von Innovationsfeldern und neuer Produkte zu nutzen.	Die Beraterin erläutert die Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern aus der Generation Z an Arbeitgeber und erläutert, wie diese durch Digitalisierung von Recruiting-Kanälen erfüllt werden können.
Zeitarbeiter oder Zeitarbeiterin deckt vorhandene Kapazitätsspitzen ab, ohne neue Mitarbeitende einzustellen, beseitigt Kapazitätsengpässe.	Die Beraterin kommt als Interim-Managerin ins Unternehmen und leitet 6 Monate die Personalabteilung.
Moderator oder Moderatorin bietet neutrale Einflussnahme und Steuerung ohne neues Wissen beizubringen, bringt Effizienz in Arbeitsgruppen.	Die Beraterin steuert die Kommunikation im Rahmen eines Workshops, mit Techniken wie anonymer Meinungsabfrage sorgt sie für Perspektivenvielfalt in der Diskussion.
Coach oder Coachin fördert die Entwicklung von Führungskräften (und Beschäftigten), vereinfacht angestoßene Veränderungsprozesse.	Die Beraterin unterstützt die Entwicklung von zwei Beschäftigten, die neue Aufgaben – auch Führung – im Unternehmen übernehmen sollen.
Gutachter oder Gutachterin bewertet in Zweifelsfällen die Geschäftsvorfälle und ist die letzte Instanz, plausibilisiert Projektergebnisse.	Die Beraterin, als SAP-Expertin, nimmt eine Bewertung der Effizienz des SAP-Einführungsprojektes vor.

3.3 Beratungsprozess

Ein idealtypischer Unternehmensberatungsprozess besteht nach Lippold aus vier Phasen, welche je zwei Schritte umfassen (Lippold 2018):

- Akquisitionsphase (Schritte: Kontakt/Information, Angebots- und Vertragsgestaltung) beinhaltet u. a. Recherchen, Kontakt- und Akquisitionsgespräche, erste Identifikation der Problembereiche, Angebotspräsentation, Beratungsvertrag.
- Analysephase (Schritte: Ist-Analyse, Zielformulierung) beinhaltet u. a. Planung, Informationsbeschaffung und -vertiefung, Informationsanalyse, Zielformulierung, Ausarbeitung erster Lösungsansätze.
- Problemlösungsphase (Schritte: Soll-Konzept, Realisierungsplanung) beinhaltet u. a. Entwicklung und Bewertung von Lösungsalternativen, Erarbeitung von Aktionsplan, Entscheidung bezüglich der Umsetzungsbedingungen.
- Implementierungsphase (Schritte: Realisierung, Evaluation/Kontrolle) beinhaltet u. a. Umsetzungsplanung, -durchführung, in Form von Vollrealisierung durch die Beratenden, gemeinsamer Realisierung – Beratende und Verantwortliche aus der Kundenorganisation, Realisierungsbegleitung, Unterstützung auf Anforderung oder Einrichtung einer Hotline für die Umsetzung, Optimierung, Kontrolle, Evaluation.

In der Praxis umfasst nur ein Teil der Beratungsprojekte alle oben genannten Phasen. Sehr häufig enden die Projekte während der Akquisitionsphase. Es ist ebenfalls gang und gäbe, dass Organisationen unterschiedliche Akteure für unterschiedliche Phasen engagieren. Besonders häufig kommt es vor, dass mit der Umsetzung der Lösungen eine auf diese Phase spezialisierte Beratung beantragt wird oder Organisationen alleine die Implementierung realisieren. Insbesondere bei den öffentlichen Beratungsstellen spielt aktuell die Akquisitionsphase eine geringere Rolle, seltener wird auch bei der Implementierung unterstützt.

Der Erfolg jeder einzelnen Phase hängt wesentlich davon ab, ob es den Beraterinnen und Beratern gelingt, den Kunden oder die Kundin, also den externen Faktor, in den Prozess richtig einzubinden.

3.4 Methoden der Unternehmensberatung

Einer Unternehmensberaterin oder einem Unternehmensberater steht eine Vielzahl von Beratungsmethoden zur Verfügung. Diese können von einer größeren oder kleineren Komplexität gekennzeichnet sein. Wichtig ist, an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass sich häufig hinter beeindruckenden Namen erstaunlich einfach zu implementierende und dennoch sehr effektive Instrumente verbergen. Eine kurze Übersicht über Methoden, welche auch für Projekte in kleinen und mittelständischen Unternehmen geeignet sind,[4] zugeordnet zu den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses, bietet die Tabelle 3. Die Erläuterung der Methoden finden interessierte Leserinnen und Leser in der einschlägigen Literatur (z. B. Lippold 2018) oder im Internet.

Tabelle 3: Instrumente der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018.)

Phase	Prozessschritte	Ausgewählte Methoden
Akquisitionsphase	Kontakt- und Informationsbeschaffung	**Kommunikationstechniken** Workshop, Kartenabfrage, Präsentationen Informationsbeschaffungstools Primär Erhebungen (Interviews, Fokusgruppen), Auswertung Sekundärdaten
	Angebots- und Vertragsgestaltung	Prognosetechniken: Panel-, Expertenbefragung, Delphi-Methode, Szenariotechnik,
Analysephase	Ist-Analyse	Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse SWOT/TOWS-Analyse, Five-Forces-Modell Benchmarking, FISH
	Zielformulierung	Tools zur Zielformulierung SMART-Prinzip, Kennzahlensysteme Balanced Scorecard Tools zur Problemstrukturierung Aufgabenanalyse, Kernfragenanalyse

4 Einschätzung u. a. auf Grundlage der Analyse der Fallbeispiele aus dem Programm unternehmensWert: Mensch.

(Fortsetzung Tabelle 3)

Phase	Prozessschritte	Ausgewählte Methoden
Problemlösungsphase	Soll-Konzept	Planungs- und Kreativitätstechniken Brainstorming, Methode 635, Bionik Tools zur Strategiewahl Erfahrungskurve, Produktlebenszyklusmodelle
	Realisierungsplanung	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung Wachstumsstrategien, Wettbewerbsstrategien, Markteintrittsstrategien
Umsetzungsphase	Realisierung/Umsetzung	Qualitätsmanagement-Tools: Fehlersammelliste, Kontrollkarte Ursache-Wirkungsdiagramm Flussdiagramm Agile Methoden: Scrum
	Evaluierung/Kontrolle	Tools zur Evaluierung: Kundenzufriedenheitsanalyse Auftragsbeurteilung

4 Was macht gute Unternehmensberaterinnen/-berater aus?

Wie bereits bei der Definition des Begriffs angedeutet, ist „Unternehmensberater" bzw. „Unternehmensberaterin" kein geschützter Begriff: Jeder oder jede, der oder die einem Unternehmen seine oder ihre Dienste anbietet, darf sich als Unternehmensberater bzw. Unternehmensberaterin bezeichnen, und zwar unabhängig von seinem oder ihrem Kompetenzprofil. Ungeachtet dessen befassen sich sowohl die Forschung als auch die Praxis intensiv mit der Frage, was eine gute Unternehmensberaterin oder einen guten Unternehmensberater ausmacht.

Aus der wissenschaftlichen Perspektive sind laut Lippold drei Kompetenzfelder relevant (Lippold 2018, S. 613 ff):

- Fachliche Kompetenzen: Fähigkeiten und Kenntnisse, die sich auf ein bestimmtes Aufgabengebiet beziehen, wie Branchenkenntnisse, Kenntnisse im Bereich des Personalmanagements, Rechnungswesens, Vertriebs sowie der Organisationsgestaltung, Prozessoptimierung etc. Welche Kompetenzen benötigt werden, hängt von den Einsatzbereichen und konkreten Projekten ab.
- Soziale Kompetenzen: Als Indikatoren sind im Kontext der Unternehmensberatung Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen von Bedeutung.
- Methodische Kompetenzen: Methodische Kompetenz bezieht sich auf Kenntnisse von Beratungsmethoden und die Fähigkeit, diese im Rahmen der Problemanalyse und -lösung einzusetzen. Besonders die digitale Kompetenz hat in der letzten Zeit an Bedeutung gewonnen.

Die Unternehmensberatungen entwickeln eigene Kompetenzmodelle, die den jeweiligen spezifischen Anforderungen ihrer Kunden und Kundinnen und der relevanten

Projekte entsprechen (Lippold 2018). Wichtig ist dabei, darauf hinzuweisen, dass es sich bei Kompetenzen um die Bereitschaft und Fähigkeit handelt, vorhandenes Wissen zur Lösung von Problemen einzusetzen (North 2016).

Angesichts der Komplexität der Aufgabe sieht der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023) ein abgeschlossenes Studium als eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratertätigkeit. Auch wenn aktuell fast die Hälfte der Unternehmensberaterinnen und -berater einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften mitbringen, wird für die Zukunft ein Anstieg des Anteils von Absolventinnen und Absolventen anderer Studiengänge, wie Informatik, Medizin, Ingenieur-, Rechts- und Sozialwissenschaften, prognostiziert. Was die konkreten Kompetenzen angeht, wird allgemein von einem „Berater-Gen" gesprochen, welches strukturiertes Denken, eine gute Allgemeinbildung, Empathie oder die Fähigkeit, zu moderieren, umfasst. Spezifisches Wissen wird den Anfängerinnen und Anfängern im Rahmen der Einarbeitung sowie laufender Weiterbildung vermittelt (BDU 2022).

Auf anderen praxisorientierten Portalen werden Fähigkeiten wie Projektmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Change Management, Führung, Innovationsfähigkeit, Marketing und Vertrieb genannt (o. V. 2023).

5 Fallstudie: Unternehmensberatung als Impulsgeber für die Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit

Der wachsende Stellenwert der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit (BA) hängt mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und auch mit zusätzlichen, gesetzlich verankerten Aufgaben, wie beispielsweise der Qualifizierungsberatung, zusammen. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, welche über geringe Ressourcen für professionelle Personalarbeit oder für private Unternehmensberatung verfügen, könnten von der Unterstützung seitens der Bundesagentur für Arbeit in Themenbereichen wie Personalbeschaffung, Personalqualifizierung und Personalbindung stark profitieren.

Im Zuge aktueller Entwicklungen ändert sich die Rolle des für die Arbeitgeberberatung zuständigen Arbeitgeberservice (AG-S). Während in der Vergangenheit vor allem die Vermittlung von Arbeitskräften im Mittelpunkt stand, steigt heutzutage die Bedeutung der Arbeitsmarktberatung zu den oben genannten Themen. Die Beratung des AG-S muss sich dabei professionell weiter entwickeln. Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven sollten die Verantwortlichen einen Blick über den Tellerrand hinaus werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung. Ein Vergleich zwischen der privaten Unternehmensberatung und der Arbeitgeberberatung der BA liefert Anstöße und Ideen, wie die konkrete Entwicklung aussehen könnte. Als eine dynamisch wachsende, erfolgreiche Branche taugt private Unternehmensberatung als Impulsgeber. Diese Überlegungen werden im Folgenden aufgegriffen und zu sechs Impulsen zusammengefasst.

Impuls 1: Klarheit bezüglich der konstituierenden Merkmale („Was bedeutet es, Unternehmen/Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen zu beraten?“)

Der Vergleich konstituierender Merkmale der Unternehmensberatung mit der Spezifikation der Arbeitgeberberatung in den einschlägigen Unterlagen der BA fördert trotz expliziten Abgrenzungsversuchen (Bundesagentur für Arbeit 2022a S. 13; 2022c, S. 27) etliche Ähnlichkeiten zutage. Wie die Unternehmensberatung soll auch die Arbeitgeberberatung auftragsindividuell ausgerichtet sein. Dies wird an vielen Stellen ausdrücklich betont („Wir finden individuell passende Lösungen“, „Wir vermeiden „Schema F“) (Bundesagentur für Arbeit 2022c, S. 13, S. 15, S. 18). Die Individualität setzt voraus, dass die Beraterin oder der Berater die Problemstellung des jeweiligen Kunden oder der jeweiligen Kundin identifizieren und analysieren, wie in der Definition der Unternehmensberatung von Lippold festgehalten. Ebenfalls wird an vielen Stellen bei der Beschreibung der Arbeitgeberberatung die Professionalität und die hohe Verantwortung gegenüber dem Kunden oder der Kundin betont.

Sowohl die Unternehmensberatung als auch die Arbeitgeberberatung sollen das (langfristige) Ziel verfolgen, die Fähigkeit des Kunden oder der Kundin zur Bewältigung von Herausforderungen zu verbessern und leisten somit (mindestens langfristig) Hilfe zur Selbsthilfe.

Was die inhaltliche Ausrichtung der Beratung angeht, weist Arbeitgeberberatung ein engeres thematisches Spektrum als Unternehmensberatung auf. Die Zielgruppe Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, also Organisationen, welche Menschen beschäftigen, wird zu Herausforderungen im Themenbereich Arbeitsmarkt und Personalmanagement beraten. Andere Beratungsthemen, wie Gründung, Finanzierung, Logistik, Marketing u. a., werden durch die Beratenden aus dem AG-S nicht aufgegriffen.

Ein weiterer Unterschied bezieht sich auf die Finanzierung: Während die Unternehmensberatung „zumeist gegen Entgelt“ erbracht wird, muss die Arbeitgeberberatung als beitragsfinanzierte Leistung von den einzelnen Kunden und Kundinnen nicht extra bezahlt werden. Dieser Sachverhalt wirkt sich gelegentlich negativ auf das Image der Arbeitgeberberatung nach dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts wert“ aus. Der AG-S verfügt des Weiteren über vielfältige Möglichkeiten, Unternehmen finanziell zu unterstützen.

Eine Ausrichtung der Arbeitgeberberatung auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens – wie bei der privaten Unternehmensberatung üblich und zielführend – stellt einen erfolgsversprechenden Ansatz dar und sollte auch in der Beratungspraxis des AG-S realisiert werden. Dies setzt voraus, dass die im AG-S beratenden Personen, wie in der Unternehmensberatung, durch entsprechende Qualifizierung auf ihre Aufgaben vorbereitet und durch organisatorische Rahmenbedingungen, wie etwa Spezialisierung und Arbeitsteilung, bei deren Umsetzung unterstützt werden.[5]

5 Die Klärung der in diesem Abschnitt angesprochenen Punkte erlaubt die Alleinstellungsmerkmale der Arbeitgeberberatung der BA zu identifizieren, wie der thematische Fokus oder die Finanzierungsmodalitäten (keine Kosten, finanzielle Fördermöglichkeiten). Diese sollten in der Außenkommunikation stärker hervorgehoben werden.

Impuls 2: Klarheit bezüglich relevanter Schritte der Arbeitgeberberatung („Welche Schritte umfasst die Arbeitgeberberatung?“)

Während ein idealtypischer Unternehmensberatungsprozess vier Phasen umfasst, wird bei der Arbeitgeberberatung der BA bisher davon ausgegangen, dass der AG-S bei der Implementierungsphase nicht mitwirkt, also weder konkrete Umsetzungskonzepte entwickelt noch Umsetzungsaufgaben übernimmt (Bundesagentur für Arbeit 2022a, S. 13). In welchem Ausmaß eine Unterstützung bei der Planung und Erarbeitung von Problemlösungen in der Problemlösungsphase möglich ist, wird wahrscheinlich je nach Fall variieren.

Im Zuge der Weiterentwicklung im AG-S gewinnt die Akquisitionsphase wesentlich an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass das Angebot des AG-S bei den Arbeitgebenden wenig bekannt ist, sollte zum einen der Kundenakquisition in Form von kundenorientierter Kommunikation, Werbung, Public Relation eine höhere Bedeutung beigemessen werden. Die in den Unterlagen beschriebene Servicevereinbarung soll u. a. das individuelle Anliegen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin und die auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Aktivitäten zur dessen Bearbeitung dokumentieren (Bundesagentur für Arbeit 2022c, S. 19). Damit erinnert sie sehr stark an den in der Unternehmensberatung obligatorischen Beratungsvertrag – auch wenn die Verbindlichkeit eine andere ist. Um eine Servicevereinbarung treffen zu können, müssen die Schritte „Identifikation der Problembereiche“ sowie die „Präsentation beziehungsweise Besprechung des möglichen Beratungsangebotes“ abgeschlossen werden.

Die Entscheidung, welche Phasen des idealtypischen Unternehmensberatungsprozesses von der Arbeitgeberberatung der BA abgedeckt werden sollten, ist von großer strategischer Relevanz. Denkbar wäre beispielsweise eine Konzentration auf die Akquisitions- und Analysephase mit einer anschließenden Vermittlung an Kooperations- oder Netzwerkpartner oder -partnerinnen (Lotsenfunktion). Eine Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Organisation über entsprechende Kooperationen oder Netzwerke verfügt[6]. Um zu entscheiden, an welche Partnerorganisationen verwiesen werden soll, müssen die beratenden Personen ferner eine Vorstellung davon haben, welche konkreten Schritte die Problemlösung und deren Umsetzung umfasst. So gesehen müssen Beratende im AG-S die Rolle des Umsetzungsarchitekten oder der Umsetzungsarchitektin übernehmen: Auch wenn sie bei der Umsetzung nicht dabei sind, sollen sie diese planen. Eine aktive Beteiligung an der Problemlösungsphase oder der Umsetzungsphase könnte kategorisch abgelehnt werden oder aber auf bestimmte Themen oder Projekte begrenzt werden.

Impuls 3: Klarheit bezüglich der besonderen Herausforderungen der Arbeitgeberberatung als Dienstleistung

Ähnlich wie andere Dienstleistungen ist die Arbeitgeberberatung des AG-S materiell nicht greifbar und kann im Vorfeld nicht untersucht werden. Auch wenn die Kundinnen und Kunden des AG-S kein Honorar zahlen, ergibt sich für sie dennoch ein Ri-

6 Das Thema „Netzwerkarbeit“ wird im Beitrag von Jedrzejczyk/Brüning in dem vorliegenden Herausgeberband behandelt.

siko, welches nicht unterschätzt werden darf. Zum einen investieren sie ihre wertvolle Zeit, welche sonst woanders genutzt werden könnte. Zum zweiten verzichten sie auf die Unterstützung einer anderen Beratungsinstitution, welche dem Unternehmen u. U. mehr Nutzen hätte erbringen können. Erschwerend kommt für den Arbeitgeberkunden oder die Arbeitgeberkundin die Individualität und Heterogenität der Beratung hinzu, welche mit variierenden Kompetenzen der beratenden Person und ihrer Fähigkeit, den Kunden oder die Kundin in den Beratungsprozess einzubeziehen, zusammenhängt. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin kann sich folglich nur bedingt auf punktuelle Einschätzungen bezüglich der Beratungsqualität des AG-S aus seinem Umfeld verlassen. Sein Risiko wird ferner durch den relativ geringen Bekanntheitsgrad des AG-S und die bisher noch lokal variierende Ausrichtung der einzelnen AG-S-Stellen zusätzlich erhöht.

Auf Grundlage dieser Überlegungen können die für die Entwicklung des AG-S besonders wichtigen Handlungsfelder identifiziert werden, wie Management/Organisation, Personalauswahl und -entwicklung sowie Kundenkommunikation/Werbung. So sollten beispielsweise Mindeststandards der Beratung klar definiert und durchgesetzt werden. Bei der Auswahl der beratenden Personen sollen, neben anderen Punkten, Motivation und Leistungsstabilität beachtet werden. Da der Einsatz von standardisierten Methoden die Leistungsschwankungen ebenfalls reduzieren kann, wäre es sinnvoll, im Rahmen der Personalentwicklung für Arbeitgeberberaterinnen und -berater u. a. ein Methodenportfolio zu vermitteln. Die zu intensivierende Kundenkommunikation sollte auf vertrauensbildende Maßnahmen setzen, wie Unternehmensbesuche, persönliche Kontakte sowie verstärkte Arbeit mit Fallstudien, in welchen die Beratungsleistung des AG-S greifbarer gemacht wird. Eine Stärken-Schwächen-Analyse und die Identifizierung des eigenen Alleinstellungsmerkmals auf dem Beratungsmarkt wäre ein wichtiger Bestandteil der zwingend auszubauenden Werbemaßnahmen des AG-S.

Impuls 4: Klarheit bezüglich des Mehrwertes der Arbeitgeberberatung und der Rolle der Beratenden in konkreten Beratungsfällen.

Die Beratungsansätze und -rollen stellen in vielerlei Hinsicht ein hilfreiches Instrumentarium dar, welches in der Arbeitgeberberatung des AG-S genutzt werden kann. Zum einen helfen sie den Arbeitgeberberatern und -beraterinnen besser zu verstehen, worin konkret ihre Tätigkeit als Beratende und deren Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen besteht. Die Beratenden werden des Weiteren darin unterstützt, ihre eigene Position in dem möglichen Spektrum zu definieren, die eigenen Grenzen zu erkennen und darüber hinaus den eigenen Entwicklungsweg zu planen („Heute kann ich die Rolle des Spiegels übernehmen, in einem Jahr möchte ich auch als Benchmarker agieren."). Die Konzepte stellen auch ein hilfreiches Kommunikationsmittel dar, um den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen die Schwerpunkte der eigenen Beratertätigkeit transparent zu vermitteln. Sehr wichtig in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater und auch die Arbeitgeberberaterin oder der Arbeitgeberberater nicht immer die Aufgabe hat, Wissen zu vermitteln oder Erfahrung weiterzugeben. Auch wenn der zu beratende Ge-

schäftsführer über einen größeren Wissensschatz oder über mehr Erfahrung verfügt, kann ihm eine Arbeitgeberberaterin in ihrer Rolle als Spiegel, Irritierende oder Konzeptlieferantin zu bestimmten Themen (z. B. Attraktivität als Arbeitgeber, Personalbindung) eine wertvolle Unterstützung bieten. Die Auseinandersetzung mit Beratungsansätzen und -rollen könnte auch eine interne Diskussion anstoßen, welche Rollen die AG-S-Beratenden übernehmen und wie sich der AG-S langfristig positionieren soll.

Impuls 5: Klarheit bezüglich der Kompetenzanforderungen an Arbeitgeberberaterinnen und -berater

Aus den Erkenntnissen zum Kompetenzmodell eines Unternehmensberaters/einer Unternehmensberaterin können wertvolle Ideen für den Arbeitgeberservice abgeleitet werden. Dabei geht es nicht darum, ein Profil des Unternehmensberaters oder der Unternehmensberaterin eins-zu-eins zu übernehmen, sondern darum, die bereits angestellten Überlegungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten, zu reflektieren, zu bestätigen oder zu ergänzen. Die Erkenntnisse aus dem Feld der Unternehmensberatung übertragen in den Kontext der Arbeitgeberberatung der BA (Bundesagentur für Arbeit 2022a; 2022b; 2022c) ergeben im Hinblick auf relevante Kompetenzfelder folgendes Bild:

- Fachliche Kompetenzen: Aus den Ausführungen zum Dienstleistungsportfolio lassen sich klare Hinweise ableiten, dass Arbeitgeberberaterinnen und -berater in erster Linie Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Personalmanagement (inklusive Führung und Organisationsgestaltung) und darüber hinaus Branchenkenntnisse benötigen.
- Soziale Kompetenzen: Die Beschreibung des Serviceanspruchs erlaubt einige relevante Kompetenzen von Arbeitgeberberaterinnen und -beratern zu identifizieren, wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie, selbstbewusstes Auftreten, Fähigkeit eine Beziehung zum Kunden oder zur Kundin aufzubauen/aufrechtzuerhalten, Netzwerkkompetenz sowie Flexibilität, Teamfähigkeit, Offenheit, Lernfähigkeit.
- Methodische Kompetenzen: In den einschlägigen Unterlagen finden sich nur wenige Hinweise auf konkrete Methoden, welche im Rahmen des Beratungsprozesses zum Einsatz kommen sollen. Dazu gehören beispielweise Personalstruktur- und Demografieanalyse, Bildungsbedarfsanalyse oder Qualifizierungsplanung im Rahmen der Qualifizierungsberatung.
- Persönliche Kompetenzen: Als eine besonders wichtige persönliche Kompetenz wird darüber hinaus Kreativität genannt.

Der Vergleich obiger Überlegungen mit dem aus der Unternehmensberatung bekannten Kompetenzmodell lässt vor allem im Hinblick auf die sozialen Kompetenzen zahlreiche inhaltliche Überschneidungen erkennen. Dies kann als eine Bestätigung für den AG-S interpretiert werden, potenzielle Arbeitgeberberaterinnen und Arbeitgeberberater anhand dieses Kompetenzmodells auszuwählen, beziehungsweise die interne Personalentwicklung auf die Förderung dieser Kompetenzen auszurichten.

Die identifizierten Unterschiede regen zur Diskussion an. Vor allem stellt sich die Frage, ob die in der BA bisher weniger beachteten Kompetenzen, wie Change Management oder Projektmanagement, nicht stärker in den Mittelpunkt gerückt werden sollten. Darüber hinaus wäre ebenfalls die Notwendigkeit eines Hochschulabschlusses zu diskutieren und die Relevanz der Kompetenz im Umgang mit Komplexität hervorzuheben.[7]

Im Hinblick auf die methodischen Kompetenzen können durch den Vergleich wichtige Entwicklungspotenziale aufgedeckt werden.

Impuls 6: Klarheit bezüglich des möglichen Methodenspektrums

Wie der Tabelle 3 entnommen werden kann, setzen private Unternehmensberatungen viele verschiedene Methoden/Instrumente ein. Der Methoden-Einsatz bringt wesentliche Vorteile mit sich, wie die Sicherstellung bestimmter Qualitätsstandards, gewisse Vereinheitlichung der Beratungsleistung, Hilfestellung und klare Definition von Entwicklungspfaden für Beraterinnen und Berater, auch Steigerung der Sicherheit und des Selbstbewusstseins (vor allem wichtig für die Anfängerinnen und Anfänger), Erhöhung der Kommunizierbarkeit und Glaubwürdigkeit, Verbesserung des Image und Senkung des Kaufrisikos des Kunden bzw. der Kundin (Schade 2000; Lippold 2018).

Die Intensivierung des Methodeneinsatzes im Rahmen der Arbeitgeberberatung der BA wäre für den AG-S mit ähnlichen Vorteilen verbunden und ist deshalb sehr empfehlenswert. Der hierfür notwendige Aufwand scheint vertretbar zu sein, denn bei näherer Betrachtung kann festgestellt werden, dass einige Methoden der Unternehmensberatung, wie beispielsweise SMART, SWOT-Analyse und USP-Ermittlung, FISH-Methode oder Aufgabenanalyse, relativ einfach und zudem in weiten Kreisen – auch unter den Beschäftigten der BA – bekannt sind.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Zu den oben präsentierten Überlegungen wurden in den Jahren 2022–2023 im Rahmen explorativer Forschungsprojekte Interviews mit insgesamt 27 Beschäftigten des Arbeitgeberservice geführt.

Die Mehrheit der Interviewten erkennt Parallelen zwischen der Arbeitgeberberatung und der Unternehmensberatung. Einige der von Lippold beschriebenen Beratungsansätze (Content- und Experience-Based Consulting, weniger Process-Based Consulting) und Beraterrollen (Mentor, Benchmarker, Spiegel, Konzeptlieferant) können dabei sehr gut mit eigener Arbeit in Verbindung gebracht werden. Aufgrund einer klaren Positionierung gegen die Beteiligung an der Umsetzungsphase und den häufigen Bezug auf die durch gesetzlichen Rahmen vorgeschriebene Einschränkungen wird dabei von „Unternehmensberatung light“ gesprochen. Die AG-S-Beschäftigten weisen ebenfalls auf einige Unterschiede hin. Dazu gehören beispielsweise eine ge-

7 Vgl. dazu den Beitrag „Organisation als Objekt der Beratung“ von Jedrzejczyk in dem vorliegenden Herausgeberband.

ringe Intensität der Problemanalyse, seltene Anwendung von Beratungsmethoden, Überhang der Informationsvermittlung sowie eher reaktives als proaktives Handeln.

Die Interviewten betonen, dass die mit den Impulsen einhergehenden Entwicklungsvorschläge, wie Etablierung verbindlicher Standards, wie Etablierung verbindlicher Standards (z. B. regelmäßige Kundenbesuche, größere Zeitfenster für Beratung), Ausbau der Weiterbildung, verstärkter Einsatz von Beratungsmethoden, Spezialisierung von Beratenden, Durchsetzung einheitlicher Qualitätsstandards, Intensivierung von Kundenkommunikation und Werbung, Intensivierung von Netzwerkarbeit, große Relevanz haben, um den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen eine angemessene Beratung anzubieten. Als weitere wichtige Punkte nennen sie ferner Klärung der Spielräume innerhalb des gesetzlichen Auftrags, Ausrichtung von Zielsystemen auf den qualitativen Beratungserfolg sowie Ausbau der IT-Unterstützung für die Routineaufgaben.

Der Vergleich der Arbeitgeberberatung des Arbeitgeberservice mit der privaten Unternehmensberatung erwies sich in dem Projekt aus mehreren Gründen als hilfreich. Die Fragestellung, weil nicht naheliegend, weckte bei den Beteiligten ein großes Interesse. Die Interviewten setzten sich mit den Erkenntnissen zur Unternehmensberatung gedanklich auseinander und wurden dadurch befähigt, ihre eigene Tätigkeit aus einer neuen Perspektive zu betrachten und zu reflektieren. Die vorgestellten Konzepte regten zur Stellungnahme an. Denkanstöße wurden angenommen oder abgelehnt, neue Ideen wurden entwickelt.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird davon ausgegangen, dass die Auseinandersetzung mit den Konzepten der Unternehmensberatung angehenden, quereinsteigenden und praktizierenden Arbeitgeberberaterinnen und -beratern hilft, zum einen ein (besseres) Verständnis für das Wesen der Tätigkeit der Unternehmensberatung zu gewinnen. Die bei der Unternehmensberatung vorgefundenen Lösungen sind zum anderen als Anregungen zu interpretieren, welche auf Grundlage intensiver Überlegung und kritischer Diskussionen übernommen, abgelehnt oder in abgewandelter Form im Rahmen der eigenen Beratertätigkeit umgesetzt werden können. Der dabei initiierte gedankliche Prozess hilft, die Schwerpunkte und Grenzen der eigenen Beratung zu definieren (z. B.: „Welche Rollen können wir übernehmen? Welche nicht?“), die eigene Position am Beratungsmarkt zu bestimmen (z. B.: „Im Gegensatz zur privaten Unternehmensberatung bieten wir nur die Problemanalyse für KMU an, dafür aber kostenlos“) sowie die möglichen Entwicklungsfelder zu identifizieren (z. B.: „Welche Beratungsinstrumente könnten für die Bewältigung unserer Aufgaben sinnvoll sein?“, „Sollen wir in der Umsetzungsphase aktiv unterstützen?“).

Auf der Suche nach neuen Ideen und Entwicklungsperspektiven lohnt es sich immer, „die eigene Box“ zu verlassen, weil in anderen vermeintlich „weit entlegenen“ Bereichen häufig spannende und erfolgsversprechende Lösungsansätze darauf warten, entdeckt, angepasst und anschließend zum Vorteil aller Beteiligten umgesetzt zu werden.

Literatur

Bodenstein, R., Ennsfellner, I. A. & Herget, J. (Hg.) (2022). *Exzellenz in der Unternehmensberatung – Beratungsprojekte erfolgreich durchführen – Leitlinien für Unternehmen und Berater* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34589-1

Bundesagentur für Arbeit (2022a). *Arbeitsmarktberatung – Arbeitshilfe für den (gemeinsamen) Arbeitgeber-Service* (interne BA-Unterlagen).

Bundesagentur für Arbeit (2022b). *Fachliches Zielbild zur Gesamtaufgabe „Arbeitgeberbetreuung in der BA"* (interne BA-Unterlagen).

Bundesagentur für Arbeit (2022c). *Servicekompass für unsere Arbeitgeber-Arbeit* (interne BA-Unterlagen).

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023). Spezialisierungen von Unternehmensberatungen, *BDU Consultinglexikon*. Verfügbar unter: https://www.bdu.de/consultinglexikon/unternehmensberatung/ (Zugriff am 01.10.2023.).

Ellebracht H., Lenz, G., Geiseler L. & Osterhold G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5. Auflage). Köln: Paperback. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0

Hartenstein, M., Billing, F., Schawel, C. & Grein, M. (2015). *Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02856-5

Jedrzejczyk, P. (2016). Moderne Personalpolitik @ KMU. Mit dem Programm unternehmensWert: Mensch. *Update 22*, Sommersemester 2016, S. 101–104.

Jedrzejczyk, P. (2019). Klein gegen Groß. Wie können sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Mitbewerber durchsetzen? *Personalwirtschaft*, 1, S. 50–53.

Lippold, D. (2018). *Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (3. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21092-2

Nissen, V. (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Luxemburg: Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9236-5

North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9

o.V. (2023). Karriere in der Unternehmensberatung. Erfolgs-DNA entschlüsselt: Diese 10 Skills brauchen Consulting-Manager. Verfügbar unter: https://www.experteer.de/magazin/karriere-im-consulting-diese-10-top-skills-brauchen-sie/ (Zugriff am 01.10.2023).

Schade, C. (2000). M*arketing für Unternehmensberatung; ein institutionenökonomischer Ansatz*, 2. Auflage, Nachdruck, Wiesbaden: Springer.

Statista (2024). Anzahl der Beratungsunternehmen in Deutschland von 2008 bis 2021. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261256/umfrage/anzahl-der-beratungsfirmen-in-deutschland/ (Zugriff am 25.01.2024).

Walsh, G., Deseniss, A. & Kilian, Th. (2009). *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. Wiesbaden: Springer.

Erfolgreiche Netzwerkarbeit in der Arbeitgeberberatung

Paulina Jedrzejczyk und Eva M. Brüning

Kernbotschaften

- Professionelle Netzwerkarbeit bietet Vorteile sowohl für die Beratenden als auch für deren Arbeitgeberkunden und -kundinnen.
- Netzwerkmanagement, welches Expertise in Bezug auf die Gestaltung, Steuerung sowie die Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit umfasst, stellt sowohl für Beratende als auch für deren Arbeitgeberkunden und -kundinnen ein wichtiges Thema dar.
- Anhand der in diesem Artikel präsentierten Checkliste können der Status quo und die Potenziale der Netzwerkarbeit in einer Organisation ermittelt werden, um auf dieser Grundlage relevante Handlungsfelder und -bedarfe zu identifizieren.
- Der praktische Einsatz des Tools wird am Beispiel des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit präsentiert. Hier konnten ein grundlegendes Verständnis für den Nutzen einer professionellen Netzwerkarbeit, gleichzeitig jedoch diverse Handlungsbedarfe sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene festgestellt werden.

1 Einführung

Die Relevanz einer professionellen Netzwerkarbeit steigt vor dem Hintergrund dynamischer Märkte und technologischer wie gesellschaftlicher Entwicklungen stetig. Netzwerkarbeit kann dabei helfen, den Herausforderungen der VUCA-Welt, geprägt von Volatilität, Unsicherheiten, Komplexität und Ambiguitäten, zu begegnen, indem sie den Austausch von Informationen, Erfahrungen und Fachwissen fördert.

Netzwerkarbeit im Kontext der Arbeitgeberberatung kann dazu beitragen, dass Beraterinnen und Berater die Qualität ihrer Dienstleistungen steigern und auf die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden besser eingehen.

Durch den Austausch und durch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren haben Beratende die Möglichkeit:

- **zu lernen und sich persönlich zu entwickeln**, indem sie z. B. regelmäßig an Branchenkonferenzen, Workshops und Seminaren teilnehmen, die aktuelles Wissen im Bereich Personalmanagement vermitteln.

- **an neue Ressourcen zu gelangen**, indem z. B. strategische Partnerschaften mit Weiterbildungsanbietern, Technologieunternehmen und anderen Dienstleistenden geknüpft werden.
- **innovative Lösungen zu kopieren oder eigene kreative Ideen zu entwickeln**, weil in interaktiven Brainstorming-Sitzungen und Innovationsworkshops intensiver Austausch stattfindet und kreative Denkansätze gefördert werden können.
- **Synergieeffekte zu realisieren und dadurch die Effizienz ihrer Arbeit zu steigern**, indem z. B. gemeinsame Veranstaltungen organisiert werden, wodurch ein größeres Publikum erreicht und Kosten gespart werden können.

Durch die Einbindung in ein Netzwerk sind sie zudem in der Lage, eine bessere Unterstützung für ihre Kundinnen und Kunden anzubieten, weil sie bei Bedarf auf geeignete Netzwerkpartner oder -partnerinnen verweisen können.

Die Kompetenzen bezüglich des Netzwerkmanagements sind für Beraterinnen und Berater als kritischer Erfolgsfaktor zu betrachten. Es ist aufgrund der wachsenden Relevanz des Themas davon auszugehen, dass sie immer häufiger vor die Herausforderung gestellt werden, ihre Kundinnen und Kunden für die Bedeutung von Netzwerkarbeit zu sensibilisieren, den Status quo der Netzwerkarbeit von Arbeitgebenden zu bewerten oder die Entwicklung des Netzwerks anregen zu müssen.

Die Präsentation wesentlicher wissenschaftlicher Erkenntnisse zum Thema Netzwerkarbeit in Kapitel 2 bildet eine Grundlage für die Entwicklung eines Instruments zur Analyse des aktuellen Zustands und zur Aufdeckung der Potenziale der Netzwerkarbeit in Organisationen. Dieses wird in Kapitel 3 vorgestellt. Die praktische Anwendung dieses Instruments wird am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 4 veranschaulicht. Der Beitrag schließt mit Implikationen für die Arbeitgeberberatung in Kapitel 5.

2 Theorie und Praxis erfolgreicher Netzwerkarbeit

2.1 Grundlagen

Als Netzwerk wird ein Bündnis unabhängiger Akteure – Individuen, Gruppen, Organisationen – bezeichnet, die sich vorübergehend zusammenschließen, um bestimmte Ziele zu erreichen (Büttner & Voigt 2015). Im Gegensatz zu Kooperationen, die häufig zeitlich begrenzt sind und punktuell stattfinden, sind Netzwerke flexibler, größer, dynamischer, offener und sehen in den meisten Fällen keine formale Bindung der Partner und Partnerinnen vor (Payer 2008). Wichtig ist an dieser Stelle, den Unterschied zwischen Netzwerkpartnern und Kunden beziehungsweise Klienten hervorzuheben: Die ersten wirken im Netzwerk mit, die zweiten erwerben beziehungsweise nehmen Produkte und Dienstleistungen der Organisation in Anspruch.

Ein Netzwerk erfüllt sein Ziel, wenn es für die mitwirkenden Akteure und/oder die Gemeinschaft (z. B. Kunden, Gesellschaft) Vorteile generiert. Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit insbesondere dann stärken, wenn die Zusammen-

arbeit mit Netzwerkpartnern und -partnerinnen zur Steigerung der Qualität und/oder der Effizienz der erbrachten Leistung beiträgt, eine Erweiterung des Angebotes zur Befriedigung neuer Kundenbedarfe ermöglicht oder das Unternehmen bei weiteren Kundenkreisen bekannt macht. Auch für die in den Netzwerken agierenden Individuen können sich Vorteile ergeben, beispielsweise in Form von Entlastung (ein Punkt, welcher häufig übersehen wird), inspirierendem Austausch oder der Erweiterung des eigenen Wirkungsradius (Büttner & Voigt 2015). Kunden und Kundinnen können von der Netzwerkarbeit ihrer Anbieter durch höhere Produktqualität, besseren Service und/oder geringere Preise profitieren (Becker et al. 2011). Ermöglicht werden diese positiven Effekte der Netzwerkarbeit u. a. durch den Zugriff auf neue, bisher unzugängliche Ressourcen wie Wissen, Kompetenzen, neue Ideen oder Kontakte zu weiteren relevanten Akteuren sowie durch die Ausnutzung möglicher Synergieeffekte. Eine längerfristige Zusammenarbeit gelingt nur dann, wenn sie durch das Grundprinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) geprägt ist, für eine Leistung folglich eine als adäquat empfundene Gegenleistung erbracht wird (Gamper 2020).

Der Erfolg eines Netzwerkes wird wesentlich von Entscheidungen im Rahmen des Netzwerkmanagements bezüglich dessen Gestaltung, Organisation und Steuerung beeinflusst. Für Verantwortliche in der Praxis ist es deshalb wichtig, die relevanten Entscheidungs- und Handlungsfelder und die alternativen Wege sowie deren Wirkungen zu kennen (Sydow & Lerch 2011). Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

2.2 Gestaltung der Netzwerkarbeit

(1) Homogenität/Heterogenität des Netzwerkes

Unterscheiden sich Netzwerkakteure hinsichtlich relevanter Merkmale, wie beispielsweise der kulturellen Herkunft, Bildung, individuellen Einstellungen oder der Größe, Branche, Tätigkeitsfelder der Unternehmen/Organisationen, voneinander, wird von heterogenen Netzwerken gesprochen. Heterogenität geht mit unterschiedlichen Herausforderungen, wie Kommunikationsproblemen, höherem Koordinationsaufwand oder Meinungsverschiedenheiten, einher. Gleichzeitig können hierdurch jedoch auch Vorteile in Form eines Zugangs zu neuen Perspektiven, Informationen, Wissen, Ideen und im Resultat eine Erhöhung der Innovationskraft einhergehen (Micheli, Berchicci & Jansen 2020). Zu beachten ist, dass bei einer spontanen Entstehung oder Entwicklung von Netzwerken mit einer Tendenz in Richtung (steigender) Homogenität zu rechnen ist. Dies ist auf die Tendenz zur Homophilie, also der Präferenz für einen Beziehungsaufbau mit ähnlichen Partnern und einer Angleichung der Partner im Laufe der Interaktion und des Austauschs, zurückzuführen (Kandel 1978; Knecht 2008).

(2) Dynamik des Netzwerks

Als dynamisch werden Netzwerke betrachtet, welche durch eine variierende Anzahl von Netzwerkpartnern und -partnerinnen und wechselnde Beziehungen unter ihnen charakterisiert sind. Während stabile Netzwerke mit einer gleichbleibenden Anzahl von Netzwerkpartnern und -partnerinnen und längerfristigen Beziehungen einen in-

tensiveren Austausch von komplexem, spezifischem Wissen ermöglichen, weil das Verhältnis vom Vertrauen geprägt ist und die Interaktionen intensiver sind, bieten dynamische Netzwerke einen Zugang zu neuen Wissensquellen und Lerngelegenheiten (Micheli, Berchicci & Jansen 2020).

(3) Intensität der Zusammenarbeit

Die Intensität der Zusammenarbeit in einem Netzwerk lässt sich an der Stärke der Beziehungen zwischen den Netzwerkpartnern sowie -partnerinnen festmachen. Starke und schwache Beziehungen unterscheiden sich voneinander bezüglich der Zeitdauer, der emotionalen Intensität, dem gegenseitigen Vertrauen, der Kontakthäufigkeit, dem Ausmaß des Ressourcenaustauschs beziehungsweise der gegenseitigen Leistungen. Ein kritisches Maß an Intensität muss erreicht werden, damit die Ziele der Netzwerkarbeit realisiert werden können. Schwache bzw. lose Beziehungen haben ihren eigenen Nutzen, indem sie Zugang zu neuen Informationen, Ressourcen, Akteuren bieten, die aus sozial „entfernten" Bereichen kommen (Granovetter 1973; Gamper 2020).

(4) Angestrebte Ergebnisse der Netzwerkarbeit

Mit der Netzwerkarbeit können unterschiedliche Ziele verfolgt werden. In richtungsoffenen Netzwerken steht der Austausch von Informationen, Erfahrungen und anderer Ressourcen sowie das Knüpfen von Kontakten im Vordergrund. In zielgerichteten Netzwerken hingegen werden klar definierte Aufgaben behandelt, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt zu werden (z. B. eine umfassende Beratung). Die Ressourcen der Akteure werden hierbei im Rahmen von temporären Projekten oder dauerhaft kombiniert und koordiniert (Büttner & Voigt 2015). Zielgerichtete Netzwerke stellen höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement, da eine gezielte Auswahl passender Netzwerkpartner und -partnerinnen zu treffen ist und weitere Abstimmungsaktivitäten unternommen werden müssen. Es ist wichtig, die eigene Position im Netzwerk zu analysieren, um die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile zu erkennen. Nachdem die Entscheidung bezüglich der angestrebten Ergebnisse der Netzwerkarbeit getroffen wurde, ist es wichtig, sich mit verschiedenen Netzwerkmodellen auseinanderzusetzen.

(5) Netzwerkmodelle

In der Literatur ist eine große Anzahl an Netzwerkmodellen zu finden. Die wichtigsten Modelle (Abb. 1) werden an dieser Stelle kurz beschrieben.

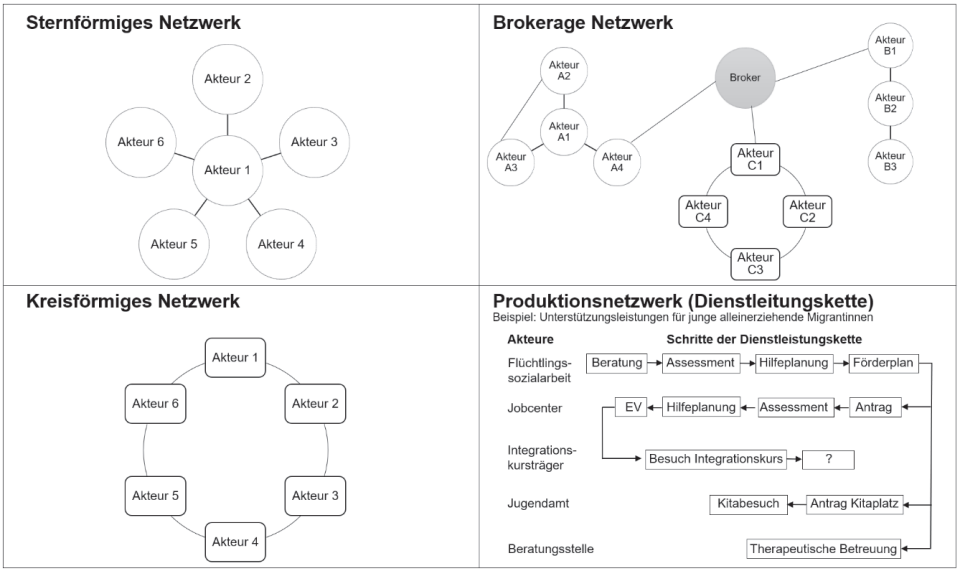

Abbildung 1: Modelle/Konstellationen der Netzwerkarbeit (Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Rürup et al. 2015; Gamper 2020; Göllner et al. 2011; Reis et al. 2020, Vaudt 2015)

Sternförmiges Netzwerk

Im Star-Netzwerk befindet sich ein Akteur im Zentrum und hat zu allen anderen Netzwerkakteuren eine direkte Verbindung. Alle weiteren Akteure sind nur mit diesem einen zentralen Akteur verbunden, nicht aber direkt untereinander. Für einen Kommunikationsprozess bedeutet dies, dass sämtliche Informationen über den zentralen Netzwerkakteur weitergeleitet werden. Dieser besitzt im Netzwerk eine entsprechend hohe Machtposition und hat die Funktion eines Brokers (siehe weiter unten) inne (Rürup et al. 2015).

Kreisförmiges Netzwerk

In einem Circle-Netzwerk haben alle Akteure die gleiche Anzahl an Verbindungen zu den weiteren Netzwerkakteuren (je zwei). Die Positionsmacht unterscheidet sich in diesem Netzwerktyp nicht zwischen den einzelnen Akteuren (Rürup et al. 2015).

Brokerage Netzwerke zeichnen sich durch strukturelle Löcher, also fehlende Verbindungen zwischen Teilnetzwerken aus. Diese verhindern den Austausch von Informationen oder anderen Ressourcen. Ein Akteur, welcher Verbindungen zu allen Gruppen aufbaut, kann als Brücke agieren und den Austausch fördern. Er könnte auch die Rolle als Broker einnehmen und seine Machtposition im Netzwerk dadurch stärken, dass er das Wissen verschiedener Netzwerke zusammenträgt und nutzt oder die Kommunikation zwischen den Gruppen zu seinen Gunsten steuert (Gamper 2020; Göllner et al. 2011).

Projekt-/Produktionsnetzwerk
Im Projekt/Produktionsnetzwerk arbeiten die Akteure über einen kürzeren oder längeren Zeitraum an der Erstellung bestimmter Produkte bzw. an der gemeinsamen Erbringung von Dienstleistungen zusammen. Werden Dienstleistungen miteinander verknüpft, entsteht eine Dienstleistungskette, d. h., die Akteure koordinieren ihre Aktivitäten und kombinieren ihre Ressourcen, um eine definierte Aufgabe (bspw. eine komplexe Beratung) gemeinsam zu realisieren. Dienstleistungsketten beginnen bei der ersten Aktivität eines nutzbringenden Prozesses und enden bei der letzten. Vorteile von Dienstleistungsketten liegen in der Verbesserung der Dienstleistungsqualität und -transparenz für die Kunden und Kundinnen, einer Ressourcenersparnis sowie der Reduzierung von Reibungsverlusten an Schnittstellen. Um diese positiven Wirkungen zu erzielen, ist es jedoch notwendig, Zeit und andere Ressourcen in eine organisationsübergreifende Prozessanalyse, die Abstimmung, Koordination und Entwicklung gemeinsamer Regeln beziehungsweise Qualitätsstandards zu investieren (Reis et al. 2020, Vaudt 2015).

2.3 Steuerung der Netzwerkarbeit

(1) Koordination der Aktivitäten der Netzwerkpartner und -partnerinnen

Die Zusammenarbeit im Netzwerk kann unterschiedlich koordiniert werden:

Selbstabstimmung: Spontane Abstimmung zwischen den Netzwerkpartnern und -partnerinnen durch Ad-hoc-Kontakte per E-Mail oder Telefon, ungeplante Treffen, mündliche Absprachen.

Standardisierung: Es gibt verbindliche Regeln, Richtlinien, Vereinbarungen, alle Vorgänge werden schriftlich festgehalten, zur Abstimmung werden elektronische Medien genutzt, der Planung der Aktivitäten wird eine größere Bedeutung beigemessen.

Zentralisierung: Entscheidungen werden an einer oder an wenigen Stellen im Netzwerk getroffen. Bestimmte Netzwerkpartner oder -partnerinnen geben, andere Netzwerkpartner oder -partnerinnen erhalten Weisungen.

Während die Selbstabstimmung häufig als die beste Koordinationsform eingeschätzt wird, zeigt die Forschung, dass alle Koordinationsformen mit bestimmten Vor- und Nachteilen verbunden sind. Während die Selbstabstimmung gegenseitiges Vertrauen und Sympathien sowie die Motivation fördert (Reypens et al. 2021), geht mit der Zentralisierung die Ermöglichung und Aufrechterhaltung des Wissensaustauschs, der Innovations-Verwertung und Prozessstabilität (Metzger 2012) einher. Auch eignet sich die Zentralisierung sehr gut, um in Anfangsphasen der Zusammenarbeit die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu fördern oder Rollen aufzuteilen. Durch die Standardisierung in Form von Regeln, Formalisierung von Abläufen und Zuständigkeiten, Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, schriftlicher Fixierung oder dem Einsatz von elektronischen Plattformen wird die Innovationskraft des Netzwerkes positiv beeinflusst, da ein intensiverer Wissensaustausch in großen Gruppen gefördert wird (Metzger 2012) und Themen nicht nur punktuell aufgegriffen, sondern nachgehalten

werden. Verantwortliche werden folglich dazu angeregt, verschiedene Koordinationsformen zu erlernen und zu praktizieren (Reypens et al. 2021).

Zu beachten ist, dass der Netzwerktyp die Koordination des Netzwerkes beeinflusst, indem er den Informationsfluss sowie die Entscheidungen leitet. So erfolgt die Koordination in einem Star-Netzwerk in erster Linie über die zentrale Instanz, die als Vermittler agiert. Diese zentrale Steuerung ermöglicht klare Anweisungen und eine effiziente Informationsverteilung. Die Netzwerkstruktur des Stars beeinflusst die Koordination, indem sie eine hierarchische Organisation unterstützt. Gleichzeitig kann die Effizienz der Koordination die Attraktivität des Star-Netzwerks für die Partner und Partnerinnen steigern. Im Circle-Netzwerk sind alle direkt miteinander verbunden, wodurch eine geschlossene Struktur entsteht. Die Koordination erfolgt oft informell durch direkte Kommunikation zwischen den Partnern und Partnerinnen. Jeder Partner und jede Partnerin kann aktiv an Entscheidungen teilnehmen, was zu einer kollaborativen Dynamik führt und die kooperative Zusammenarbeit fördert. Ein Brokerage-Netzwerk zeichnet sich durch eine zentrale Vermittlungsstelle (Broker) aus, die Verbindungen zwischen nicht direkt miteinander verbundenen Partnern und Partnerinnen herstellt. Die Koordination erfolgt über den Broker, der als Vermittler zwischen den Akteuren agiert und den Informationsaustausch erleichtert. Der Erfolg der Koordination hängt von der Effektivität des Brokers als Mittler ab (u. a. Gamper 2020; Rürup et al. 2015). Bei einer Dienstleistungskette ist dagegen eine Standardisierung unumgänglich (Reis et al. 2020; Vaudt 2013).

2.4 Erfolgsfaktoren

Damit Netzwerkarbeit gelingen kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. In der Fachliteratur werden in diesem Zusammenhang verschiedene Faktoren, wie u. a. gemeinsame Ziele, gegenseitiges Vertrauen, die Zusammensetzung des Netzwerkes, klar geregelte Aufgabenverteilung und Nutzen für die Netzwerkpartner und -partnerinnen sowie für andere relevante Akteure genannt (Reis 2013; Büttner & Voigt 2015; vgl. Checkliste, Abschnitt „Erfolgsfaktoren, Aussagen 19–28). Die Bedeutung der genannten Punkte ergibt sich u. a. aus der Überlegung, dass Mitglieder eines Netzwerks gleichzeitig Beschäftigte von Organisationen sind und als solche sowohl im Interesse des Netzwerks als auch ihres Arbeitgebenden handeln sollten ("doppelter Bezugsrahmen") (Reis et al. 2010). So können beispielsweise Konflikte zwischen den Zielen des Netzwerks und den einzelnen Organisationen, fehlendes Vertrauen oder Probleme bei der organisatorischen Verankerung der Netzwerkarbeit die Loyalitätskonflikte verschärfen und die Handlungsfähigkeit der Netzwerkmitglieder und am Ende des gesamten Netzwerks stark einschränken. Da Netzwerke im Gegensatz zu anderen Organisationsformen, wie feste Kooperationen oder Zusammenarbeit in einem Unternehmen, ihre Akteure nicht über Verträge binden oder zu bestimmten Handlungen verpflichten können, ist es essenziell, dass die oben genannten Faktoren erfüllt sind, damit die Netzwerkarbeit erfolgreich ist. Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor stellt die Verankerung der Netzwerkarbeit in den einzelnen Netzwerkorganisationen dar, z. B. die Frage, ob die Zuständigkeiten für die Netzwerkarbeit klar geregelt sind (siehe Kapitel 3, Checkliste, Teil V).

3 Instrument zur Analyse des Status quo und der Potenziale von Netzwerkarbeit

Auf Grundlage der oben präsentierten wissenschaftlichen Erkenntnisse wurde eine Analysehilfe zur Ermittlung des Status quo sowie der Potenziale der Netzwerkarbeit in Organisationen entwickelt. Das Instrument, eine Checkliste, kann herangezogen werden, um die erste Analyse des Netzwerkes einer Organisation durchzuführen. Dabei muss in einem ersten Schritt entschieden werden, ob das Netzwerk einer gesamten Organisation analysiert werden soll (z. B. das gesamte Netzwerk der Bundesagentur für Arbeit) oder ihrer einzelnen Abteilungen (z. B. das Netzwerk des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit). Bei kleineren Unternehmen könnte es durchaus sinnvoll sein, das Gesamtnetzwerk zu betrachten. In einem zweiten Schritt sollte die Entscheidung getroffen werden, ob bei der Analyse eine Konzentration auf bestimmte Aufgabenbereiche sinnvoll ist (z. B. Soll das gesamte Netzwerk vom Arbeitgeberservice oder das Teilnetzwerk für den Aufgabenbereich „Personalrekrutierung aus Drittstaaten" analysiert werden?).

Die Checkliste wird auf der nachfolgenden Seite vorgestellt. Die Interpretationshinweise sollen bei der Anwendung in der beruflichen Praxis unterstützen.

Interpretationshinweise

(I) Relevanz und Potenziale der Netzwerkarbeit

Wird häufig die Antwortalternative „ja" gewählt, ist es empfehlenswert, Ressourcen in die Entwicklung oder Optimierung der Netzwerkarbeit zu investieren.

Erläuterung: Das Bewusstsein für die Relevanz des Netzwerkes der eigenen Organisation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Netzwerkarbeit. Anhand der Aussagen kann die Relevanz der Netzwerkarbeit aktuell oder in der Zukunft ermittelt werden. Um das Potenzial der Netzwerkarbeit zu ermitteln, müssten die Statements in Konjunktiv II umformuliert werden, z. B.: „Durch die Netzwerkarbeit könnten wir unser Angebot erweitern/neue Bedarfe abdecken", „Das Potenzial ist vorhanden, wurde bisher jedoch nicht genutzt".

(II) Austausch im Netzwerk

Wenn Ressourcen benötigt werden (Antwortalternative „ja"), ist weiterhin zu prüfen, ob der Bedarf durch das Netzwerk bereits gedeckt werden kann. Falls dies nicht der Fall ist, besteht Handlungsbedarf, das Netzwerk zu erweitern.

Erläuterung: Die Einschätzung, welche Ressourcen das Unternehmen von Netzwerkpartnern und -partnerinnen benötigt und ob diese durch das aktuelle Netzwerk zur Verfügung gestellt werden, ist wichtig, um zu entscheiden, ob das Netzwerk ausgeweitet werden muss und welche Akteure angesprochen werden sollen.

Tabelle 1: Checkliste zur Ermittlung des Status quo und der Potenziale der Netzwerkarbeit

		Sie müssen zwei Entscheidungen treffen: **Wie definieren Sie das WIR? (WIR = Gesamtorganisation, (Teil-)Bereich oder Abteilung)** **Beleuchten Sie ihr Netzwerk in ALLEN o. nur in AUSGEWÄHLTEN Aufgabenbereichen?**	Eher Ja	Eher Nein
(I) RELEVANZ & POTENZIAL	1	Die Netzwerkarbeit (NWA) ist notwendig, um unser Angebot überhaupt realisieren zu können.		
	2	Durch die NWA können wir unser Angebot erweitern/neue Bedarfe abdecken.		
	3	Die NWA wirkt sich positiv auf die Qualität/Effizienz unserer Leistung aus.		
	4	Durch die Netzwerkarbeit sind wir innovativer.		
	5	Durch die Netzwerkarbeit können wir uns nach außen besser präsentieren.		
	6	Durch die Netzwerkarbeit erreichen wir unsere Kunden besser.		
(II) AUSTAUSCH IM NETZWERK	7a	Wir benötigen von Netzwerkpartnern/-partnerinnen (NWP) Wissen & Information.		
	7b	Wir können unseren NWP Wissen & Information anbieten.		
	8a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu Kompetenzen.		
	8b	Wir können unseren NWP Zugang zu Kompetenzen anbieten.		
	9a	Wir benötigen von unseren NWP konkrete (projektbezogene) Unterstützung.		
	9b	Wir können unseren NWP konkrete (projektbezogene) Unterstützung anbieten.		
	10a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu relevanten Kundengruppen.		
	10b	Wir können unseren NWP Zugang zu relevanten Kundengruppen ermöglichen.		
	11a	Wir benötigen von unseren NWP Zugang zu relevanten Akteuren.		
	11b	Wir können unseren NPW Zugang zu relevanten Akteuren ermöglichen.		
	12	Wir können unseren NWP Zugang zu finanziellen (Förder-)Mitteln ermöglichen.		
(III) STRUKTUR	13	Unsere Netzwerkstruktur ist eher homogen.		
	14	Unsere Netzwerkstruktur ist eher heterogen.		
	15	Unser Netzwerk zeichnet sich durch Stabilität aus (wenig Wechsel der NWP)		
	16	Unser Netzwerk ist eher dynamisch organisiert.		
	17	Unser Netzwerk ist richtungsoffen und wir leben den allgemeinen Austausch.		
	18	Unser Netzwerk ist zielgerichtet, wir arbeiten gemeinsam an komplexen Aufgaben.		
(IV) ERFOLGSFAKTOREN	19	Die NWA ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt.		
	20	Die NWA erzeugt einen Nutzen für relevante Akteure (z. B. Kunden und Kundinnen)		
	21	Es herrscht Ressourcenbalance (Geben und Nehmen der Netzwerkpartner).		
	22	Akteure, die über relevante Ressourcen verfügen, wirken im Netzwerk mit.		
	23	Es ist ein günstiges Invest-Outcome-Verhältnis gegeben.		
	24	Klarheit bzgl. der Aufgabenverteilung und Qualitätsstandards im Netzwerk.		
	25	Klarheit bezüglich der Regeln und Standards für Entscheidungsfindung.		
	26	Die NWP zeichnen sich durch Offenheit aus.		
	27	Im Netzwerk herrscht eine gute und konstruktive Kommunikation.		
	28	Das Netzwerk verfügt über eine gute technische Ausstattung.		
(V) VERANKERUNG	29	Der Nutzen/die Relevanz der NWA ist den Führungskräften bewusst.		
	30	Der Nutzen/die Relevanz der NWA ist den Mitarbeitenden bewusst.		
	31	Notwendige Ressourcen wie Zeit oder Technik sind für NWA vorgesehen.		
	32	Erfolgreiche NWA wird als ein wichtiges Ziel des Unternehmens wahrgenommen.		
	33	Es gibt definierte Zuständigkeiten für die NWA im Team.		
	34	Es werden Ziele für die NWA definiert.		
	35	Anreize für die NWA (z. B. Zielvereinbarung) sind vorhanden.		
	36	Die Auswahl der für die NWA zuständigen Personen erfolgt aufgrund ihrer Eignung.		
	37	Die für die NWA zuständigen Personen werden auf die Aufgabe vorbereitet.		

Da die Netzwerkarbeit langfristig nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Grundprinzip der Gegenseitigkeit realisiert wird, ist zudem eine Analyse des eigenen Beitrags im Netzwerk wichtig. Im Falle gravierender Ungleichgewichte ist mit einer Gefährdung der Netzwerkarbeit zu rechnen. Können keine Ressourcen aufgebaut werden, so sollten andere, vertraglich gesicherte Organisationsformen der Zusammenarbeit in Betracht gezogen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die benötigten Ressourcen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation haben.

(III) Struktur/Charakteristika des Netzwerkes

Wird eine Diskrepanz zwischen der Struktur des Netzwerkes und den definierten Zielen festgestellt, ist ein Handlungsbedarf gegeben.

Erläuterung:

Netzwerke weisen eine natürliche Tendenz in Richtung ***Homogenität*** auf (vgl. 2.2). Ist eine heterogene Zusammensetzung gewünscht, z. B. aufgrund festgestellten Ressourcenbedarfs, muss seitens des Netzwerkmanagements gehandelt werden. Zu beachten ist dabei, dass ***heterogene Netzwerke*** höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement hinsichtlich des Knowhows und der Erfahrung stellen als homogene Netzwerke.

In ***stabil geprägten Netzwerken***, die auf neue Impulse und Ideen angewiesen sind, sollte die Zusammensetzung analysiert werden. Gegebenenfalls sollte in Erwägung gezogen werden, weitere Akteure in das Netzwerk aufzunehmen. Hiermit verbunden ist die Überlegung, wie viele Ressourcen in die Stärkung der bestehenden Beziehung investiert werden sollen. Ab einem gewissen Punkt bringt eine weitere Stärkung der Beziehung keine Vorteile. Vor allem ***lose Beziehungen*** bieten Zugang zu neuen Ressourcen und können sich potenziell zu ***starken Beziehungen*** entwickeln.

Zielgerichtete Netzwerke stellen höhere Anforderungen an das Netzwerkmanagement. Die auszuwählenden Netzwerkpartner und -partnerinnen müssen Expertise mitbringen, die zur Bearbeitung der von ihnen zu übernehmenden Arbeitsschritten erforderlich ist.

Abschließend sind die Auswirkungen der Netzwerkstruktur auf die Autonomie einzelner Individuen sowie auf die Machtverteilung innerhalb eines Netzwerkes (sternförmig, kreisförmig, Brokerfunktion, Projekt-Netzwerk) zu beachten (Rürup et al. 2015).

(IV) Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Je häufiger die Antwortkategorie „eher nein" gewählt wird, umso schwieriger wird es für die Beteiligten, eine erfolgreiche Netzwerkarbeit durchzuführen und umso dringender ist der Handlungsbedarf.

Erläuterung: Fehlen relevante Voraussetzungen zur Zielerreichung, ist die Netzwerkarbeit gefährdet. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, die Zusammensetzung des eigenen Netzwerkes zu verändern, insbesondere dann, wenn gemeinsame Ziele fehlen, kein Nutzen für die relevanten Akteure resultiert oder die relevanten Akteure im Netzwerk nicht mitwirken. Gegenseitiges Vertrauen kann durch regelmäßigen Austausch und kleinere gemeinsame Projekte aufgebaut werden, was sich eben-

falls positiv auf die Kommunikation auswirkt. Eine gezielte Auswahl und Qualifizierung von Personen, welche für Netzwerkarbeit zuständig sind, sowie die Bereitstellung von Kommunikationsplattformen erweisen sich in diesem Zusammenhang ebenfalls als sinnvoll. Um Klarheit bezüglich der Aufgabenverteilung oder Entscheidungsfindung zu schaffen, sind gezielte Netzwerkworkshops notwendig, bei welchen diese Fragen diskutiert, entschieden und formal dokumentiert werden.

(V) Organisatorische Verankerung

Wird bei der Einschätzung häufig die Antwortalternative „eher nein" gewählt, besteht ein deutlicher Handlungsbedarf.

Erläuterung: Die organisationale Verankerung der Netzwerkarbeit stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Netzwerkarbeit benötigt Ressourcen in Form von qualifizierter „Men/-Women-Power" aber auch Aufmerksamkeit und eine entsprechende Ausstattung. Sind die Ressourcen nicht vorhanden, so können beispielsweise Sensibilisierungsveranstaltungen, die Formulierung eines Kompetenzprofils für Netzwerkexperten sowie -expertinnen (mit Betonung von Kommunikationsstärke, strategischem Denken, Teamfähigkeit), die Verankerung der Netzwerkarbeit in der Stellenbeschreibung und in der Zielvereinbarung sowie eine gezielte Auswahl und Schulungen von Verantwortlichen einen positiven Beitrag zur Verankerung in der Organisation leisten.

Mögliche Erweiterung der Checkliste

Bei der Analyse des Status quo, der Potenziale sowie der Handlungsbedarfe im Kontext der Netzwerkarbeit ist es häufig sinnvoll, eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen, indem die relevanten Tätigkeitsbereiche des Unternehmens/der Organisation im Hinblick auf die unten aufgeführten Fragestellungen einzeln analysiert werden. Auf diese Weise ist es möglich, die blinden Flecken aufzudecken und ggf. geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Hierzu können die nachfolgenden Leitfragen als Hilfestellung dienen:

1. Was sind die relevanten Tätigkeitsbereiche Ihres Unternehmens?
2. Gibt es in diesen Bereichen einen Unterstützungsbedarf durch Netzwerkpartner und -partnerinnen?
3. Welche Netzwerkpartner und -partnerinnen stehen bei Bedarf zur Verfügung?
4. Ist der Ausbau des eigenen Netzwerkes in diesen Bereichen notwendig?
5. Ist die Intensivierung der Netzwerkarbeit in diesen Bereichen notwendig?

4 Fallstudie: Status quo und Potenziale der Netzwerkarbeit im Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit.

In dem vorliegenden Kapitel wird am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit gezeigt, wie die oben beschriebene Checkliste in der Praxis eingesetzt werden kann. Zu diesem Zweck wird auf ausgewählte Befunde aus dem Projekt „Der

AG-S auf dem Weg zur Arbeitgeberberatung 4.0“, welches im Zeitraum von 2022 bis 2023 an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt wurde, zurückgegriffen. Die Ergebnisse basieren auf 27 Interviews mit Führungskräften der Bundesagentur für Arbeit.[1] Nachfolgend werden je Checklisten-Kategorie die aggregierten Interview-Ergebnisse kurz vorgestellt und interpretiert. Welche Handlungsempfehlungen für den AG-S auf dieser Grundlage abgeleitet werden könnten, wird anhand kleiner Beispiele veranschaulicht.

4.1 Relevanz & Potenziale der Netzwerkarbeit

Dass der AG-S sein Beratungsangebot mithilfe der Netzwerkpartner und -partnerinnen überhaupt erst realisieren kann, sehen knapp 60 Prozent der Befragten zumindest in mittlerem Ausmaß gegeben. Ein etwas höherer Anteil der Interviewten stimmt der Aussage zu, dass sich die Netzwerkarbeit aktuell positiv auf die Ausweitung des eigenen Angebots auswirkt und das Decken neuer Bedarfe ermöglicht. Zwiegespalten ist hingegen die Einschätzung, ob die Netzwerkarbeit aktuell einen positiven Beitrag zur Qualität liefert und die Effizienz der Leistungen des AG-S steigert. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmen hier eher nicht zu. Eine Steigerung der Innovationskraft des AG-S durch die Netzwerkarbeit sehen immerhin 60 Prozent als gegeben an. Auffällig ist, dass knapp 80 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass sich der AG-S durch die Netzwerkarbeit nach außen besser präsentieren kann.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend kann für diese Kategorie festgehalten werden, dass in den untersuchten AG-S-Stellen die Netzwerkarbeit bereits jetzt eine wichtige Basis und auch teils Bedingung für die effektive Ausübung der eigenen Tätigkeit darstellt. Vor allem die Außendarstellung des AG-S, und damit das Image desselbigen, werden positiv beeinflusst. Ungeklärt bleibt dagegen die Frage, warum der Beitrag der Netzwerkarbeit zur Steigerung der Leistungsqualität und der Leistungseffizienz noch nicht in vollem Umfang im eigenen AG-S umgesetzt werden kann. Ferner könnte die Frage nach Potenzialen gestellt werden: Besteht die Möglichkeit, weitere positive Effekte der Netzwerkarbeit zu nutzen? Im vorliegenden Fallbeispiel wäre darüber hinaus zu untersuchen, warum einige AG-S das Potenzial der Netzwerkarbeit für sich (noch) nicht erkannt haben. Erkenntnisse und Fragen dieser Art können als ein guter Einstieg ins Gespräch zum Thema „Netzwerkarbeit“ dienen und den Verantwortlichen helfen, das Thema in ihren Teams zu positionieren.

4.2 Austausch im Netzwerk

Der zweite Abschnitt der Checkliste stellt eine Auseinandersetzung mit den benötigten sowie mit den bereits im AG-S vorhandenen Kompetenzen dar.

1 Hierunter 24 AG-S-Teamleitungen, zwei Teamleitungen aus der Qualifizierungsberatung und eine Vertretung aus der Arbeitsvermittlung.

Was braucht der AG-S von seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen?

Von hoher Relevanz für die Befragten ist der Zugang zu Wissen und Informationen (93 Prozent), die konkrete Unterstützung, zum Beispiel in gemeinsamen Projekten (81 Prozent), der Zugang zu relevanten Akteuren (74 Prozent) und zu neuen Ideen (74 Prozent). Für gut die Hälfte der Interviewten waren darüber hinaus der Zugang zu Kompetenzen und zu relevanten Kundengruppen durch den Netzwerkpartner oder die Netzwerkpartnerin wichtig.

Was kann der AG-S seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen anbieten?

Aus Sicht der Befragten unterstützt der AG-S die eigenen Netzwerkpartner und -partnerinnen vor allem in den Bereichen „Wissen und Informationen" (77,8 Prozent) sowie „Zugang zu Kompetenzen" (70,4 Prozent). Zugang zu neuen Ideen, relevanten Kundengruppen und Akteuren sowie der Zugang zu finanziellen Ressourcen werden hingegen eher nicht als Beitrag des AG-S im Netzwerk angesehen. Bei der konkreten Unterstützung, z. B. in gemeinsamen Projekten, sind sich die Befragten hinsichtlich der Rolle des AG-S uneins.

Interpretation & Handlungsempfehlungen

Die Befunde zeigen, dass es im Bereich „Wissen und Information" zu einem fruchtbaren Austausch zwischen dem AG-S und seinen Netzwerkpartnern und -partnerinnen kommen kann, da dies sowohl als Bedarf als auch als eigener Netzwerkbeitrag formuliert wird. So kann ein gegenseitiger Nutzen entstehen. Für die weiteren Aspekte dieser Kategorie werden seitens der Befragten keine oder nur geringe Beiträge seitens des AG-S gesehen, jedoch durchaus Bedarfe formuliert. Es ist daher zu empfehlen, die Netzwerkzusammensetzung dahingehend zu überprüfen, ob die Netzwerkpartner und -partnerinnen über die benötigten Kompetenzen verfügen. Im Gegenzug sollte eruiert werden, welchen Zusatznutzen der AG-S für die Netzwerkpartner und -partnerinnen leisten kann, um eine Gegenseitigkeit herzustellen.

4.3 Netzwerkstruktur

Die Netzwerkstruktur zeichnet sich bei den meisten der Befragten durch Stabilität aus. Die Netzwerkbeziehungen sind längerfristig und ein Wechsel der Netzwerkpartner und -partnerinnen findet eher selten statt. In zwei Dritteln der AG-S-Netzwerke findet ein häufiger Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Akteuren statt, was einem richtungsoffenen Netzwerk entspricht. Ein Drittel der Befragten gibt jedoch an, dass die Behandlung klar definierter Aufgaben, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt zu werden, eine häufige Aufgabe des Netzwerkes darstellt. Eine finale Aussage, ob die Netzwerke des AG-S eher richtungsoffen oder zielgerichtet agieren, kann nicht getroffen werden. Dies scheint vom jeweiligen Netzwerk und dessen Akteuren abzuhängen.

Interpretation & Handlungsempfehlungen
Einerseits geben die Befragten an, dass sie von ihren Netzwerkpartnern sowie -partnerinnen u. a. neue Impulse benötigen, andererseits sind die meisten Netzwerke von Stabilität geprägt. Es ist daher zu empfehlen, die Zusammensetzung des Netzwerkes zu analysieren und weitere Akteure zu identifizieren. Im Falle zielgerichteter Netzwerke sollte zudem eruiert werden, ob das Netzwerkmanagement die Anforderungen dauerhaft bewältigen kann oder ob zukünftig notwendige Kompetenzen zu erwerben sind.

4.4 Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Als relevante Erfolgsfaktoren werden das gegenseitige Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern und -partnerinnen (75 %) sowie die Offenheit aller Netzwerkpartnern und -partnerinnen für andere Perspektiven und neue Ideen genannt. Aus Sicht von knapp 40 Prozent der Befragten wird das Fehlen relevanter Akteure im Netzwerk als Behinderung einer erfolgreichen Netzwerkarbeit erachtet.

Interpretation & Handlungsempfehlungen
Die Ergebnisse zur Relevanz einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entsprechen einer gewachsenen und recht stabilen Netzwerkstruktur, die von der Mehrheit der Befragten bestätigt wird. Die Offenheit für neue Ideen wird ebenfalls als Erfolgsfaktor identifiziert. Dies gelingt jedoch vor allem in Netzwerken, die eine eher heterogene Zusammensetzung aufweisen und ebenfalls offen für die Aufnahme neuer Netzwerkpartner und -partnerinnen sind. Eine stärkere Dynamik innerhalb der Netzwerke kann daher empfehlenswert sein.

4.5 Verankerung der Netzwerkarbeit und zukünftiges Potenzial

Ein generelles Bewusstsein für den Nutzen der Netzwerkarbeit kann identifiziert werden, wenngleich dies auf Ebene der Führungskräfte stärker verankert ist als auf Mitarbeiterebene. Eine strategische Verankerung scheint nicht durchweg gegeben zu sein: Die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine erfolgreiche Netzwerkarbeit keine Berücksichtigung in der individuellen Zielvereinbarung findet. Die Existenz von klar definierten Zielen der Netzwerkarbeit bestätigen nur ein Viertel der Befragten und die Motivation zur Netzwerkarbeit ist nur teilweise vorhanden. Zudem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Personen, die für die Netzwerkarbeit zuständig sind, nicht ausreichend auf die Aufgabe vorbereitet werden und nicht zwingend aufgrund ihrer Eignung für die Netzwerkarbeit ausgewählt werden.

Interpretation & Handlungsempfehlungen
Die Befunde zeigen, dass hinsichtlich der strategischen Verankerung sowie operativen Umsetzung diverse Handlungsbedarfe bestehen. Es wäre wichtig, Ziele der Netzwerkarbeit im Dialog mit dem eigenen Team zu definieren. Die Motivation der Mitarbeitenden für die Netzwerkarbeit ließe sich positiv beeinflussen durch Förderung von Kompetenzen, Klärung und Festlegung von Verantwortlichkeiten (z. B. im Rahmen der Zielvereinbarung), Zuweisung notwendiger Ressourcen sowie Dokumentation von Erfolgen.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus den bisherigen Ausführungen können Implikationen für Arbeitgeberberaterinnen und -berater abgeleitet werden.

Zum einen lohnt es sich, Ressourcen in den Ausbau der eigenen Netzwerkarbeit zu investieren. Zum zweiten ist es wichtig, die Arbeitgeberkunden sowie -kundinnen auf die Relevanz der Netzwerkarbeit aufmerksam zu machen und sie dabei zu unterstützen, ihr Netzwerkmanagement zu professionalisieren. Für beide Zwecke ist eine Auseinandersetzung mit allgemeinen Überlegungen zu Netzwerkarbeit, wie in Kapitel 2 präsentiert, von großem Nutzen.

Wie am Beispiel des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 4 ausführlich präsentiert, stellt die Checkliste ebenfalls ein hilfreiches Instrument dar. Dieses kann zur Selbstreflexion, aber auch bei der Beratung der Arbeitgeberkunden zur Netzwerkarbeit eingesetzt werden. Die Checkliste kann im Beratungsprozess beispielsweise folgende Funktionen erfüllen:

- **Unterstützung der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kundinnen und Kunden:** Die Checkliste macht das Thema greifbar und verschafft den Verantwortlichen einen niederschwelligen Zugang dazu. Die anhand der Checkliste durchgeführte Selbstanalyse steigert das Interesse am Austausch mit Expertinnen oder Experten.
- **Unterstützung des Gesprächseinstiegs und der Kommunikation:** Die Checkliste kann als ein Einstieg ins Gespräch zum Thema „Netzwerkarbeit" eingesetzt werden und gleichzeitig als Gesprächsleitfaden dienen.
- **Vorbereitung auf das Gespräch:** Die Checkliste kann von dem Arbeitgeber bzw. von der Arbeitgeberin im Vorfeld der Beratung zur Analyse der eigenen Netzwerkarbeit eingesetzt werden, wodurch das Beratungsgespräch effizienter und effektiver wird, u. a. weil sich sowohl der Kunde oder die Kundin als auch die Beratenden auf das Gespräch besser vorbereiten können und der Ablauf einer Struktur folgt.
- **Dokumentation des Gesprächs-/des Projektverlaufs:** Die Checkliste kann durch die vorgegebene Struktur die Dokumentation des Austauschs erleichtern.

Literatur

Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J. & Loose, A. (2011). *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer.

Büttner, M. & Voigt, J. (Hg.) (2015). *Methoden der Früherkennung und wirksamen Bekämpfung von Rechtextremismus in Brandenburg*. Potsdam: IFK. Verfügbar unter URL: https://fiz-mts.com/wp-content/uploads/2020/05/Flick-Stiftung-Projektbericht.pdf (Zugriff am 16.01.2024).

Gamper, M. (2020). Netzwerktheorie(n) – Ein Überblick. In: A. Klärner, M. Gamper, S. Keim-Klärner, I. Moor, H. von der Lippe & N. Vonneilich (Hg.), *Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21659-7_3

Göllner, J., Meurers, C., Peer, A., Povoden, G. (2011). *Einführung in die Soziale Netzwerkanalyse und exemplarische Anwendungen*. Wien: Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology,* 78, S. 1360–1380.

Kandel, D. B. (1978). Homophily, Selection, and Socialization in Adolescent Friendships. *American Journal of Sociology,* 84(2), S. 427–436.

Knecht, A. B. (2008). *Friendship selection and friends' influence. Dynamics of networks and actor attributes in early adolescence.* Dissertation. Untrecht: Utrecht University.

Metzger, F. M., Berwing, S., Armbrüster, T. & Oberg, A. (2012). Koordinationsmechanismen und Innovativität von Netzwerken: eine empirische Analyse. *Zfbf,* 64, S. 428–455.

Micheli, M. R., Berchicci, L. & Jansen, J. J. P. (2020). Leveraging diverse knowledge sources through proactive behaviour: How companies can use inter-organizational networks for business model innovation. *Creativity and Innovation Management,* 29(2), S. 198–208.

Payer, H. (2008). Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: S. Bauer-Wolf, H. Payer, G. Scheer (Hg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung,* S. 5–22. Wien: Springer Verlag.

Reis, C. (2013). Netzwerke verstehen – theoretische und praktische Zugänge. Verfügbar unter: https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2013/02/intern_2013_Reis.pdf (Zugriff am 16.01.2024).

Reis, C., Geideck S., Hobusch, T., Kolbe, Ch. & Wende, L. (2010). Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.). Verfügbar unter: https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95212/6b9d0bcdf0601447f9f29b0db3b2ab1a/produktionsnetzwerke-und-dienstleistungsketten-data.pdf (Zugriff am 16.01.2024).

Reis, C., Brülle, H., Hübner, D. & Siebenhaar, B. (2020). *Kommunales Integrationsmanagement: Leitfaden für die Praxis*. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748910114

Reypens, C., Lievens, A. & Blazevic, V. (2021). Hybrid Orchestration in Multi-stakeholder Innovation Networks: Practices of mobilizing multiple, diverse stakeholders across organizational boundaries. *Organization Studies,* 42(1), S. 61–83.

Rürup, M., Röbken, H., Emmerich, M. & Dunkake, I. (2015). *Netzwerke im Bildungswesen. Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden: Springer.

Sydow, J. & Lerch, F. (2011). Netzwerkzeuge. Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. *Zeitschrift für Führung und Organisation*. 06, S. 372–378.

Vaudt, S. (2013). *NAVI – Netzwerk Alleinerziehende verantwortungsvoll integrieren. Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Projektevaluation*. Fachhochschule der Diakonie gemeinnützige GmbH. Bielefeld (Hg.). Verfügbar unter: https://www.fh-diakonie.de/obj/Bilder_und_Dokumente/FH_der_Diakonie/Dozenten/S_Vaudt_NAVI_Evaluation_Bericht___Anhang_opt.pdf (Zugriff am 16.01.2024).

Vaudt, S. (2015). Interorganisationales Prozessmanagement mit Dienstleistungsketten am Bsp. eines Unterstützungsnetzwerkes für Alleinerziehende in Bielefeld, in: Bassarak, H. et al. (Hg.): *Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Bd. 3, Baden-Baden: Nomos, S. 31–55. https://doi.org/10.5771/9783845263885–31

Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Dennis Mocigemba, Thomas Theuring, Daniel Mewes und Claudio Roller

Kernbotschaften

- Der Beitrag entwickelt in einem Gedankenexperiment durch Anwendung zweier Metaphern die Idee *agiler Beratungs-Ensembles*.
- *Agile Beratungs-Ensembles* werden als Möglichkeit präsentiert, Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (BBB) kontinuierlich zu innovieren.
- Die Arbeit *agiler Beratungs-Ensembles* wird beispielhaft skizziert und mit dem beratungswissenschaftlichen Paradigma des *Life Designing* charakterisiert.
- Arbeitgeberberatung wird dabei als zunehmend notwendiges, ergänzendes Element *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung identifiziert.

1 Einleitung: Agilität und Innovationskraft als Anforderung an Beratungseinrichtungen

„Überall haben Organisationen große Schwierigkeiten, mit dem zunehmenden Tempo des Wandels schrittzuhalten – geschweige denn, ihm zuvorzukommen." (Kotter 2015: S. 1). Globalisierung, Digitalisierung, De-Karbonisierung und andere gesellschaftliche Megatrends zwingen Unternehmen zu Agilität, verstanden als proaktive und flexible Anpassung an sich schnell ändernde, unvorhersehbare Ereignisse und Anforderungen (Bendel 2019). Gesteigerte Dynamik und Komplexität auf dem Arbeitsmarkt erzeugen bei Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen neue Beratungsbedarfe. Um diesen gerecht zu werden, müssen auch Beratungsinstitutionen im Feld von Bildung, Beruf und Beschäftigung (BBB) agiler und innovationsfreudiger werden.

Hierfür entwickelt das folgende Gedankenexperiment die Idee *agiler Beratungs-Ensembles*, um BBB-Beratung zu re-organisieren und Beratungspraxis zu innovieren. Es besteht in der Anwendung zweier Metaphern: des „dualen Betriebssystems" nach Kotter (2015) und der in Beratungsliteratur (z. B. Schmid 2008: S. 63) oft verwendeten Theatermetapher.

„Das Wesen der Metapher besteht darin, dass wir durch sie eine Sache oder einen Vorgang in Begriffen einer anderen Sache bzw. eines anderen Vorgangs verstehen und erfahren können." (Lakoff & Johnson 2018: S. 13). Diese metaphorische Verfremdung zielt auf eine sprachlich-gedankliche Neu-Rahmung (*Re-Framing*) ab, die hilft, „out of the box" Impulse für die Organisation und Gestaltung von BBB-Beratung zu entdecken.

2 Beratungsorganisation mit der Metapher des „dualen Betriebssystems“ gedacht

Management-gesteuerte Hierarchien sind nach Kotter eine der „genialsten Innovationen des 21. Jahrhunderts“ und zum Funktionieren großer, funktional differenzierter Organisationen nach wie vor unerlässlich: „Eine gut strukturierte Hierarchie ermöglicht es, Arbeit in Abteilungen, Sparten, Regionen aufzuteilen, in denen fundierte Fachkenntnisse entwickelt und gefördert, bewährte Verfahren erfunden und eingesetzt werden und eindeutige Vorgesetztenverhältnisse und Rechenschaftspflichten bestehen. Zusammen mit Managementprozessen, die selbst Tausende Mitarbeiter auf der ganzen Welt lenken und koordinieren können, ergibt sich daraus ein Betriebssystem, das die Menschen genau das tun lässt, worin sie besonders gut sind.“ (Kotter 2015: S. 4). Der Grundgedanke dabei ist, den Strukturen einer gewachsenen Organisation ein Element beizufügen, das etablierte Arbeitsweisen aufrechterhält und gleichzeitig Freiräume schafft, in denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Organisation mit einem definierten Teil ihrer Arbeitsressourcen selbstverantwortlich innovative Arbeitsweisen und Produkte erproben. „Was wir heute brauchen, ist ein leistungsstarkes neues Element, mit dem wir den durch wachsende Komplexität und schnellen Wandel bedingten Herausforderungen begegnen können.“ (Kotter 2015: S. 9). Kotter beschreibt dieses Element als informelle, selbstorganisierte Netzwerkstruktur, die er mit Start-Ups vergleicht, in denen sich Managementstrukturen noch nicht ausgebildet haben, wodurch auf Anforderungen des Marktes schnell reagiert werden kann.

Was bedeutet das, übertragen auf die Leistungserbringung einer BBB-Beratungseinrichtung wie der BA? Die Beratungsangebote der BA, Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten sind streng nach Rechtskreisen, Regionen und Fachabteilungen und somit fast idealtypisch nach dem ersten Betriebssystem Kotters organisiert. Beratung findet oft aus „Silos“ heraus statt. Diese haben unterschiedliche Traditionen und Größen. Manche wurden im Laufe der Jahrzehnte wiederholt umstrukturiert. Einige sind stärker institutionalisiert und verfügen über eigene Beratungskonzeptionen, Schulungs- sowie Evaluationskonzepte. Sie sind nicht hermetisch abgeschlossen. Sowohl auf Konzeptions- und Steuerungsebene als auch auf Ebene der Beratungsfachkräfte existieren Schnittstellen und Durchlässigkeiten. Dennoch stehen sie in der täglichen Praxis der Leistungserbringung und Gestaltung von Beratungsprozessen eher nebeneinander. Komplexe Kundenanliegen werden räumlich, zeitlich und als Verweispraxis nach der Logik der Beratungseinrichtung bearbeitet und nicht als individuell zugeschnittene Beratungsleistung aus einer Hand bei den Kunden und Kundinnen nach Logik des Anliegens behandelt. Für den Großteil der Beratungsanfragen an die BA ist dies vermutlich auch nicht notwendig: „Wir dürfen die zahlreichen Aufgaben nicht unterschätzen, die [...] tagtäglich zu erledigen sind und die von traditionellen Hierarchien und Managementprozessen noch immer sehr gut bewältigt werden können.“ (Kotter 2015: S. 3).

BBB-Beratungseinrichtungen stehen vor der Frage: Wie kann etablierte (möglicherweise gesetzlichen Aufträgen folgende) Beratungsleistung weiterhin garantiert

und gleichzeitig deren kontinuierliche Anpassung an neue Beratungsbedarfe forciert werden? Das Bild des dualen Betriebssystems liefert folgende Antwort: Die Beratung soll in zwei Modi der Leistungserbringung organisiert werden. Die kontinuierliche Erprobung von Innovation wird dabei in das zweite Betriebssystem verlagert. Auf diese Weise können strategische Managemententscheidungen zur künftigen Ausrichtung von Beratung im ersten Betriebssystem durch Explorationsbemühungen kreativer Praktiker und Praktikerinnen im zweiten Betriebssystem ergänzt werden. Durch agile Anpassung an konkrete Beratungsbedarfe ihrer Kundinnen und Kunden erproben Berater und Beraterinnen im zweiten Betriebssystem selbst neue Arbeitsweisen, Kooperationsformen und Beratungsformate, mit denen das erste Betriebssystem innoviert wird.

3 Beratungspraxis mit der Theatermetapher gedacht

Nachdem mit der Metapher des „zweiten Betriebssystems" eine Organisationsform skizziert ist, wie BBB-Beratung in großen Beratungseinrichtungen an Agilität und Innovationskraft gewinnen kann, soll die Gestaltung dieser Beratung mit der Metapher des Theaters konturiert werden. Mit dieser lassen sich die bisherigen Überlegungen wie folgt reformulieren: Dem Haupthaus, in dem etablierte Klassiker des Beratungsspiels nach Sparten sortiert laufen, werden kleine Experimentierbühnen (neue Beratungssettings in echten arbeitsweltlichen Umgebungen) zur Seite gestellt und von Schauspielern und Schauspielerinnen des Haupthauses in *agilen Ensembles* (temporär und situativ zusammengestellte selbstorganisierte Teams) unkonventionell, aber mit viel Publikumsnähe (Kundenanliegen in lebensweltlichen Bezügen) bespielt. Die Theatermetapher ist für die Beschreibung der Beratungspraxis im oben entwickelten „zweiten Betriebssystem" besonders geeignet, weil sie das „Spielerische" betont: Leichtigkeit in Bezug auf Haltung und Improvisationsfreude in Bezug auf Agilität und Anpassungsfähigkeit, die für beraterisches Agieren hier besonders förderlich sind.

Agile Ensembles kreieren auf Anfrage ihrer Kunden und Kundinnen neue Bühnen, auf der durch neue Interaktionsformen neue Stücke und neuartige Veränderungsprozesse angestoßen werden. Die Arbeit auf den Experimentierbühnen ist durch Mitmach- und Improvisationscharakter geprägt. Kunden sowie Kundinnen haben die Wahl, ob sie Beratungsangebote aus dem Standardprogramm des Haupthauses oder der *agilen Ensembles* auf den Experimentierbühnen wählen. Erfolg wird nicht nach den etablierten und prestigeträchtigen Kriterien des Haupthauses, sondern nach individuell zu definierender Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bemessen. Für experimentelle Beratungsstücke bilden sich *agile Ensembles* ad hoc in enger Abstimmung zu Kundenbedürfnissen. Die Rahmenbedingungen dieser Ensemble-Bildung müssen definiert und transparent sein: Wer darf mit welchen Ressourcen in welcher Rolle jenseits der täglichen Verpflichtungen im Haupthaus in *agilen Ensembles* aktiv sein? Diese Legitimation muss von höchster Stelle des Haupthauses kommen. Jenseits dieser Legitimation gilt die Maxime, die Arbeit der *agilen Ensembles* so wenig wie möglich zu

reglementieren und auf deren Selbststeuerung zu vertrauen. Statt der im Haupthaus gepflegten homogenen Teams kommen hier in situativ zusammengesetzten heterogenen Teams vielfältige Kompetenzen und Rollen zusammen, die für ein spezielles Stück benötigt werden. Die notwendige Professionalität ist durch die Verwurzelung der Schauspieler und Schauspielerinnen (aller beteiligten Berater und Beraterinnen und Experten und Expertinnen) im Haupthaus gesichert. Deren Motivation basiert einzig auf Freiwilligkeit und dem Wunsch, in geteilter Verantwortung mit anderen neue Formen beraterischer Wirksamkeit zu erzielen, für Kunden und Kundinnen Sinn und Nutzen zu stiften und für die Institution Innovation zu kreieren. Kontinuierliche Supervision und stets mögliche Verweispraxis ins Haupthaus sichern bei aller Flexibilität und Fragilität der *agilen Ensembles* die Verlässlichkeit der Beratungsdienstleistung. Wo *agile Ensembles* nicht zum gewünschten Ergebnis kommen, besteht für Kunden sowie Kundinnen die Möglichkeit, die klassische Beratungsdienstleistung im Haupthaus in Anspruch zu nehmen.

4 Zwei Fallbeispiele

Zur Konkretisierung der bisherigen Überlegungen seien zwei fiktive Fallbeispiele aus den Bereichen des AG-S[1] und BBiE[2] der BA skizziert. Sie illustrieren, wie *agile Beratungs-Ensembles* in einem zweiten Betriebssystem innovative Beratungsarbeit leisten könnten:

Beispiel 1: Markt der Möglichkeiten

Herr M. ist langjähriger AG-S-Berater. Ein von ihm betreutes Unternehmen mit knapp 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (MA) plant die Automatisierung eines zentralen Produktionsprozesses. Hiervon sind 30 MA betroffen, die ausscheiden, versetzt oder weiterqualifiziert werden müssen. Herr M. organisiert in enger Abstimmung mit dem Unternehmen kurzfristig mit einem AG-S- und zwei BBiE-Kolleginnen einen „Markt der Möglichkeiten", in dem interessierte MA verschiedene Beratungsformate wahrnehmen können: In einer einführenden Gesprächsrunde mit der Geschäftsführerin werden die geplanten Umstrukturierungen – moderiert von Herrn M. – erläutert. Seine Kolleginnen leiten Peergruppen an, in denen sich betroffene MA zu ihren individuellen Ressourcen und Perspektiven austauschen. Kurze Job Shadowings ermöglichen es, andere Bereiche des Unternehmens kennenzulernen, in die Versetzungen denkbar sind. In individuellen Coachinggesprächen mit den beiden BBiE-Beraterinnen und in optionalen Videoberatungen mit zugeschalteten Arbeitsvermittlern und Arbeitsvermittlerinnen und Weiterbildungsträgern und -trägerinnen können MA Per-

1 Der AG-S wurde in seiner heutigen Organisationsform 2005 bundesweit etabliert. Wesentliche gesetzliche Grundlage für die Arbeit ist der Auftrag im SGB III, Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen durch Vermittlung (§ 35 SGBIII) und Beratung (§ 29 und 34 SGBIII) zu unterstützen, um damit einen Beitrag zum Ausgleich am Arbeits- und Ausbildungsmarkt zu leisten (§ 1 SGBIII).

2 Die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE) gibt es seit Einführung der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) im Januar 2020. BBiE basiert rechtlich insbesondere auf § 29 SGB III.

spektiven außerhalb des Unternehmens eruieren. Für offene Beratungsbedarfe werden Folgetermine (im Haupthaus des ersten Betriebssystems) vereinbart.

Beispiel 2: Lernreise „My Change“

Frau K. ist langjährige BA-Berufsberaterin und seit zwei Jahren in der BBiE tätig. Ein Bauunternehmen in ihrer Region zieht nach einer Fusion den kaufmännischen Bereich an einen anderen Standort um und plant dessen Verkleinerung. Für 25 MA stehen berufliche Veränderungen (Wechsel des Arbeitsortes, des Tätigkeitsbereichs oder berufliche Neu-Orientierung) an. Einige sind deshalb in Beratung bei Frau K. Zusammen mit ihrer AG-S-Kollegin Frau B., die das Bauunternehmen betreut, entwickeln Frau K. und zwei weitere BBiE-Kollegen für die betroffenen MA eine eintägige Lernreise zum Thema *My Change* . Die Teilnahme ist freiwillig, die MA werden für den Tag freigestellt. Im Bus erhalten sie zunächst einen Impulsvortrag zum Thema *Chancen des Wandels*. Bei einem Zwischenstopp reflektieren sie in Tandems entlang lösungsorientierter Leitfragen ihre individuelle Situation bei einem Walk‘n Talk durch die Frühlingsblüte des städtischen Parks. Mittags besuchen sie ihren potenziell neuen Arbeitsort, wo sie Führungskräfte zu deren Perspektive auf aktuelle Veränderungen des Unternehmens interviewen. Auf dem Rückweg besuchen sie ein Reisebüro und ein mittelständisches Handwerksunternehmen, die ebenfalls von Frau B. betreut werden und dringend Bürofachkräfte suchen. Der Tag endet mit einer gemeinsamen Abschlussreflexion in der Agentur. Als Zusatzangebot wird den Teilnehmenden der Lernreise eine virtuelle Peergroup angeboten, in der sie mit ehemaligen Kunden und Kundinnen der Agentur in Austausch treten können, die im Vorjahr erfolgreich eine berufliche Um-Orientierung vollzogen haben und ihre Erfahrungen teilen. Zur Nachbesprechung der vielseitigen Impulse der Lernreise werden Folgetermine (im Haupthaus des ersten Betriebssystems) vereinbart.

Besonderheiten der beiden Fallbeispiele

Die geschilderten Beispiele sind überzeichnet und weder organisatorisch noch beratungsmethodisch detailliert ausgearbeitet. Dennoch dürften sowohl BBiE als auch AG-S-Berater und -Beraterinnen einzelne Elemente der täglichen Beratungspraxis wiedererkennen. Was sind die Besonderheiten der Beratungen auf den Experimentierbühnen des zweiten Betriebssystems?

1. Das *agile Ensemble* kommt vollständig selbstorganisiert, nicht aufgrund institutioneller Zuständigkeit oder Weisung zustande.
2. Die Wahrnehmung des Beratungsangebots basiert bei allen beteiligten Akteuren und Akteurinnen auf Freiwilligkeit.
3. Jede Beratung auf der Experimentierbühne ist ein Unikat, weder standardisiert noch standardisierbar und in besonderem Maße auf die individuellen Anforderungen der betroffenen Kunden und Kundinnen zugeschnitten.
4. Die Bewertung der Beratungsleistung erfolgt allein auf Basis der von den beteiligten Akteuren sowie Akteurinnen definierten Erwartungen.

5. Die Beratungspraxis auf den Experimentierbühnen ist dynamischer als im Haupthaus: Sie findet auf variablen, hybriden Bühnen (Kontexte/Orte) in variablen Dramaturgien (soziale Settings/Interaktionsformen) statt, was die Wahrscheinlichkeit wirksamer Impulse für die verschiedenen Veränderungsprozesse der Beteiligten erhöht.
6. Die Beratung fokussiert nicht auf isolierte Akteure und Akteurinnen, sondern bringt diese systemisch in Interaktion miteinander, wodurch Perspektivenvielfalt für alle Beteiligten intensiver erlebbar wird.
7. Die Beratungen auf den Experimentierbühnen des zweiten Betriebssystems schaffen neue Anreize zur Nutzung der Beratungen im ersten Betriebssystem, die sie teilweise direkt vorbereiten.
8. Es ist wahrscheinlich, dass sich explorativ entwickelte Elemente der Beratungen auf den Experimentierbühnen verfestigen und als neue Routinen Beratungspraxis im Haupthaus innovieren.
9. Die hohe Eigenständigkeit und Selbstwirksamkeit, die Berater und Beraterinnen in den *agilen Ensembles* erfahren, fördert sowohl deren Professionalität als auch die Beratungskultur innerhalb der gesamten Organisation.

5 Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing

Im Folgenden werden die Überlegungen zu *agilen Beratungs-Ensembles* in einen größeren Kontext gestellt und als eine dem beratungswissenschaftlichen Paradigma des *Life Designing* verpflichtete Art der BBB-Beratung charakterisiert:

1. Drei Paradigmen der BBB-Beratung

BBB-Beratung wird seit Anfang des 20. Jahrhunderts professionell betrieben (Savickas 2008). In Reaktion auf sich wandelnde sozio-ökonomische Rahmenbedingungen haben sich verschiedene Paradigmen (i. S. v. Denkweisen, Haltungen und Praktiken) professioneller BBB-Beratung etabliert, die bis heute aktuell sind, aber teilweise inkompatibel nebeneinander stehen. Savickas (2008; 2011; 2013) identifiziert drei solcher Paradigmen: a) *Career Guidance*, das aus einer stark objektivierenden Perspektive insbesondere die Passung zwischen Arbeitnehmenden und Beruf bzw. Arbeitgebenden in den Blick nimmt, b) *Career Coaching*, das stärker subjektive Entwicklungsperspektiven, Laufbahnen und die Begleitung von individuellen Kompetenz- und Reifungsprozessen fokussiert und c) *Life Designing*, das aus einer kreativen Perspektive die Konstruktion von Sinn in fragmentarisch erlebten Berufsbiografien und die Konstitution beruflicher Identitäten in den Mittelpunkt stellt. Diese prägen bis heute unterschiedliche Beratungsservices und -stile im Repertoire von BBB-Beratungseinrichtungen und -Beratern und -Beraterinnen, stehen aber wie „Fremdsprachen" (Savickas 2013) nebeneinander. Savickas et al. (2009) haben *Life Designing* als das Paradigma bezeichnet, das den aktuellen sozio-ökonomischen Anforderungen und der Existenz in der

postmodernen Welt am ehesten gerecht wird (zur Vertiefung siehe: Savickas 2011; Schreiber 2022 oder Mocigemba & Fattohi 2023).

Die Beratungsdienstleistungen der BA sind mit der traditionell großen Bedeutung der Arbeitsvermittlung und Verweispraxis in Maßnahmen (Training, Coaching, Weiterbildung etc.) stark den Paradigmen der *Career Guidance* und des *Career Coaching* verpflichtet. Elemente von *Life Designing* finden sich zwar zunehmend, aber eher am Rande. Im Folgenden werden zentrale Aspekte des *Life Designing* nach Savickas et al. (2009) kurz vorgestellt und die oben entwickelten *agilen Beratungs-Ensembles* als dessen Spielart charakterisiert.

2. Charakteristika des Life Designing

Savickas et al. (2009) definieren fünf Entwicklungstendenzen, worin sich *Life Designing* von den beiden anderen Paradigmen der BBB-Beratung absetzt:

1. *Life Designing* nimmt verstärkt eine systemische Perspektive ein, indem sie die beraterische Aufmerksamkeit „von Persönlichkeitszügen und -zuständen hin zu Umfeldbedingungen" (Savickas et al. 2009: S. 242) verschiebt. Es berücksichtigt stärker die sozialen und räumlichen Kontexte auch aus anderen als rein beruflichen Lebensrollen, in denen Kunden und Kundinnen agieren, und bindet diese zunehmend in Beratungsinteraktion ein. Beratung wird stärker zu einem kollaborativen Geschehen vielfältiger Akteure und Akteurinnen, das Beratende in ganz unterschiedlichen (auch virtuellen) Räumen inszenieren und moderieren. Savickas (2011) spricht in diesem Zusammenhang von der Co-Construction beruflicher Laufbahnen, Bakke et al. (2018) von Co-Careering.
2. *Life Designing* entwickelt sich „vom Rezept zum Prozess" (Savickas et al. 2009: S. 242). Als fachliche Experten und Expertinnen, die Probleme identifizieren und Lösungsrezepte verschreiben, verlieren Berater und Beraterinnen an Bedeutung. „Telling und selling" im Sinn von Schein (2010: S. 25) weicht der Prozessberatung. Die Kunden und Kundinnen werden selbst als Experten und Expertinnen für ihre Lebensgestaltung anerkannt. Beratende agieren seltener als „Informationsvermittler und Informationsvermittlerinnen" oder „Problemmanagerinnen und Problemmanagerinnen" und übernehmen stattdessen die Rolle von Prozessgestaltenden, die Interaktionsräume kreieren, in denen Such-, Wachstums- und Entwicklungsprozesse ihrer Kunden sowie Kundinnen wahrscheinlich werden. Beratung soll Kunden und Kundinnen eher auf einen (neuen oder anderen) Weg bringen, statt sie an ein vorab definiertes Ziel zu führen.
3. Im Zuge dieser Prozessorientierung entwickelt sich *Life Designing* „von der linearen Kausalität zur nicht-linearen Dynamik" (Savickas et al. 2009: S. 243). Das bedeutet im Sinne einer lösungsorientierten Beratung (Bamberger 2015), dass die Analyse von Problemlagen der Kunden und Kundinnen und deren Ursachen im Vergleich zur Erkundung von Potenzialen, Ressourcen und Möglichkeitsräumen weniger Aufmerksamkeit erhält. Das erfordert von Beratenden eine demütigere Haltung in Hinblick auf Planungsprozesse. Anstelle komplexer Strategien und langfristiger Planungen fokussieren Berater und Beraterinnen auf kurzfristige

Anpassungsbewegungen, die Kunden und Kundinnen schnell zum Handeln und zum Explorieren von Möglichkeiten befähigen.

4. Hiermit hängt eine Entwicklung des *Life Designing* „von der Deskription zum Modeling" (Savickas et al. 2009: S. 243) zusammen. Burnett & Evans sprechen diesbezüglich von einem Prototypingprozess mit einem starken „bias to action" (Burnett & Evans 2018: S. xxiv). Kunden und Kundinnen erproben neue berufliche Identitäten und Rollen in echten Lebenskontexten.
5. Schließlich entwickelt sich *Life Designing* „von wissenschaftlichen Fakten zu narrativen Realitäten" (Savickas et al. 2009: S. 243). Damit ist keinesfalls gemeint, dass Beratung unwissenschaftlich würde, sondern in Abgrenzung insbesondere zum Paradigma der *Career Guidance*, dass aus wissenschaftlichen Befunden (z. B. dem Ergebnis eines Eignungs- oder Interessentests von Jobsuchenden) nicht ohne weiteres lebbare Praxis abgeleitet werden kann. Es bedarf einer Übersetzungs- und Interpretationsleistung, die in der BBB-Beratung erbracht wird. „Taking a test is telling stories", formulierte Ambiel (2021). Hier wird Beratung von einer Wissenschaft zunehmend zu einer narrativen Praxis (Schreiber 2022) und somit einer Form von Kommunikations- oder Lebenskunst. Es verwundert daher auch nicht, dass *Life Designing* nicht nur im wissenschaftlichen Diskurs geprägt wurde. Auch Designer und Designerinnen haben unter diesem Begriff sehr methodische, an Design Thinking angelehnte Ansätze zur individuellen Laufbahn- und Lebensgestaltung entwickelt (z. B. Burnett & Evans 2018).

Aus diesen fünf Abgrenzungen zu den erwähnten Paradigmen der *Career Guidance* und des *Career Coaching* ergibt sich unter dem Paradigma des *Life Designing* nach Savickas et al. (2009) eine Beratungspraxis, die a) lebensumspannend, nicht auf bestimmte berufsbiografische Übergänge oder Krisen ausgerichtet, b) holistisch, vielfältige Lebensrollen berücksichtigend, c) kontext-bezogen, verschiedene soziale und räumliche Kontexte einbeziehend und d) präventiv, vorrangig auf Zukunftspotenziale fokussiert ist.

3. Agile Beratungs-Ensembles und Life Designing

Agile Beratungs-Ensembles kommen *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung sehr nahe: Sie sind flexibel anpassbar auf sich schnell ändernde Beratungsbedarfe der Kunden und Kundinnen. Spontane Zusammenstellungen der *Beratungs-Ensembles* ermöglichen die Beteiligung jener Expertisen, nach denen ein spezifisches Kundenanliegen verlangt. Sie integrieren vielfältige Akteure und Akteurinnen (Arbeitgebende, Arbeitnehmende, Kollegen und Kolleginnen, Weiterbildende, diverse Helfer und Helferinnen, Personen aus privaten Kontexten wie Eltern oder Eheleute), mobilisieren Energien und fordern Reflexion sowie Feedback-Prozesse. In den genannten Fallbeispielen werden Arbeitnehmende und Arbeitgebende nicht isoliert voneinander beraten, vielmehr werden beide Perspektiven (systemisch) kombiniert und ergänzen einander. Personenqualifizierung und Unternehmensqualifizierung erfolgen nicht separat, sondern aufeinander bezogen. BBB-Beratung in *agilen Beratungs-Ensembles* ist stark prozessorientiert, fördert Interaktion und Agieren in echten Lebenskontexten der Kunden und

Kundinnen und ermöglicht damit „physical experiences in the real world" (Burnett & Evans 2018: S. 98). Beratung ist selbst immer ein Experiment und fordert alle Teilnehmenden zum Experimentieren und Explorieren heraus. Sie zielt auf kleine Anpassungsbewegungen, transportiert die Leichtigkeit des (Theater-)Spiels und schafft durch kollaboratives Erzählen, Erspielen und Prototyping neue Formen von beruflicher Identität und Sinn.

Hier wird auch die Nützlichkeit der Metapher des dualen Betriebssystems deutlich: Das zweite Betriebssystem ist der Ort, an dem eine *Life Designing*-orientierte BBB-Beratung innerhalb einer Beratungseinrichtung installiert wird, ohne dass etablierte, durch *Career Guidance* und *Career Coaching* geprägte Beratungspraxis irritiert wird.

6 Offene Fragen zur Idee der agilen Beratungs-Ensembles

Bislang wurden *agile Beratungs-Ensembles* sehr chancenorientiert als Innovationsmotor und mögliche Organisationsform zur Stärkung *Life Designing*-orientierter BBB-Beratung dargestellt. Abschließend sollen offene Fragen zu den *agilen Beratungs-Ensembles* gestellt und Herausforderungen kritisch diskutiert werden:

1. *Welche Ressourcen werden für agile Beratungs-Ensembles benötigt?*
   Ein duales Betriebssystem der Beratung ist im Grundgedanken ressourcenneutral, weil dieselben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in beiden Betriebssystemen agieren. Da die Freistellung von Ressourcen für das zweite Betriebssystem nach Kotter von höchster Stelle im ersten Betriebssystem legitimiert werden muss und flexibel angepasst werden kann, sollten unvorhergesehene Ressourcenengpässe vermeidbar sein. Aber natürlich ist jede Investition in Experimentierbühnen mit Kürzungen im Haupthaus verbunden, insbesondere in der Implementierungsphase.
2. *Wie kann man sich Implementierung und Organisation agiler Beratungs-Ensembles in der Praxis einer Beratungsorganisation konkret vorstellen?*
   Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Entwicklung und Begründung *agiler Beratungs-Ensembles*. Diese bleiben in diesem Beitrag organisatorisch und beratungsmethodisch zunächst bewusst vage und bedürfen an vielen Stellen intensiver Weiterentwicklung. Insbesondere die räumlichen, zeitlichen und sozialen Verschiebungen und Flexibilisierungen des Beratungskontextes ziehen eine Reihe arbeits- und datenschutzrechtlicher sowie versicherungstechnischer Fragen nach sich.
3. *Sind Berater und Beraterinnen in der Lage, in zwei Betriebssystemen gleichzeitig zu arbeiten?*
   Das Kotter'sche Konzept des dualen Betriebssystems wurde dafür kritisiert „split heads" zu produzieren, also Personen, die zwei miteinander kombinierbaren Logiken gleichzeitig zu folgen hätten und dadurch überfordert würden (Bornewasser 2020: S. 70). Auch für die Arbeit in *agilen Beratungs-Ensembles* ist dieses Risiko vorhanden. Zwar dürften professionelle Berater und Beraterinnen über gestei-

gerte Rollenkompetenz und Reflexionsfähigkeit verfügen. Dennoch verweist dieses Argument erneut auf die Bedeutung flankierender Qualifikations- und Supervisionsangebote. Es kann in Rechnung gestellt werden, dass Beratungsqualifizierungen heutzutage weitgehend prozessorientierte Ausrichtungen haben.

4. *Warum sollen dieselben Berater und Beraterinnen in beiden Betriebssystemen arbeiten?*
   Aus zwei Gründen ist es geboten, dass die Beratenden der Experimentierbühne auch im Haupthaus beraten: Einerseits, um fachliche Anbindung, mögliche Rückverweise und gegenseitige Innovierung der beiden Betriebssysteme zu garantieren. Andererseits, um eine Konkurrenz und Entfremdung zwischen beiden Betriebssystemen zu vermeiden. Savickas (2013) argumentiert, dass verschiedene Paradigmen der BBB-Beratung wie unverständliche Fremdsprachen nebeneinander stünden. Um im Bild zu bleiben: Beratende sollten mehrsprachig sein, statt untereinander fremde Sprachen zu sprechen.
5. *Warum in zwei Betriebssystemen denken, wenn man doch Elemente des Life Designing auch ins erste implementieren kann?*
   Beim Life Designing handelt es sich um eine andere Art beraterischer Arbeit, mit anderer Haltung, anderen Methoden, anderen sozialen Beziehungen, anderen Settings etc. Eklektisch lassen sich Aspekte des Life Designing in etablierte Beratungspraxis integrieren. Das würde aber den skizzierten Grundgedanken des Life Designing nicht gerecht und verwässerte etablierte, einem anderen Paradigma verpflichtete Beratungspraxis. Die Antwort verweist auch auf die Frage der Qualitätssicherung: Life Designing muss nach anderen Kriterien bewertet werden.

7 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Der vorliegende Beitrag hat aus einem Gedankenexperiment heraus die Idee *agiler Beratungs-Ensembles* entwickelt und als Möglichkeit für Beratungseinrichtungen ausgearbeitet, eine dem *Life Designing* verpflichtete BBB-Beratung zu implementieren. Hieraus lassen sich drei konkrete Implikationen für die Arbeitgeberberatung allgemein ableiten, die abschließend als Hypothesen formuliert werden:

1. Zur Entwicklung und Erprobung innovativer Formen der BBB-Beratung braucht es Freiräume und Orte der Exploration und Innovation.
2. Arbeitgeberberatung ist die zunehmend notwendige, ergänzende Perspektive für *Life Designing*-orientierte BBB-Beratung. Wenn letztere nach Hirschi (2019) eine professionelle Praxis darstellt, die darauf abzielt, „Klienten bei der Konstruktion einer subjektiv bedeutungsvollen Identität zu unterstützen, ihre Selbstreflexion zu steigern und ihnen zu helfen, eine ihrer persönlichen Identität und Lebensgeschichte entsprechende Laufbahn zu gestalten“ (ebd., S. 740), liefert die Arbeit-

geberberatung die variablen Bühnen, auf denen diese Identitäten erprobt, angepasst und validiert werden.

3. Arbeitgeberberatung sollte noch stärker auf Interaktionsformen statt auf Inhalte und Strategien fokussieren. Sie sollte mit *Life-Designing*-orientierter BBB-Beratung Handlungsfelder und Probebühnen anbieten, auf denen Individuen und Unternehmen sich gemeinsam gegenseitig entwickeln und „erspielen" können.

8 Literatur

Ambiel, R. A. (2021). Taking a test is telling stories: a narrative approach to interest inventories. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 21* S. 33–46.

Bakke, I. B., Haug, E. H. & Hooley, T. (2018). Moving from information provision to co-careering: integrated guidance as a new approach to e-guidance in Norway. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling, 14(1)*, S. 48–55.

Bamberger, G. G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.

Bendel, O. (2019). Definition: Was ist Agilität?. *Gabler Wirtschaftslexikon Online*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852 (Zugriff am 05.02.24).

Bornewasser, M. (2020). Agile Organisation. Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In: C. Barthel (Hg.), *Managementmethoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, S. 59–91. Wiesbaden: Springer.

Burnett, B. & Evans D. (2018). *Designing your life. Build the perfect career, step by step*. London: Vintage.

Hirschi, A. (2019). Berufs- und Laufbahnberatung. Überblick und aktuelle Trends. In: S. Kauffeld & D. Spurk (Hg.). *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*, S. 738–758. Berlin: Springer.

Kotter, J. P. (2015). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen.

Lakoff, G. & Johnson, M. (2018). *Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Heidelberg: Carl Auer.

Mocigemba, D. & Fattohi, R. (2023). Life Designing in der Beruflichen Beratung. Beraterisches Paradigma und Beratungspraxis. In: T. Fletemeyer, B. Knickrehm & B. J. Ertelt (Hg.), *Berufliche Orientierung und Beratung. Aktuelle Herausforderungen und Digitale Unterstützungsmöglichkeiten*, S. 145–157. Wiesbaden: Springer VS.

Savickas, M. L. (2008). Helping People Choose Jobs. A History of the Guidance Profession. In: J. A. Athanasou & R. van Esbroeck (Hg.), *International Handbook of Career Guidance*, S. 97–114. Basel: Springer.

Savickas, M. L. et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior, 75,* S. 239–250.

Savickas, M. L. (2011). *Career Construction*. Washington D. C.: APA.

Savickas, M. L. (2013). *The future needs a past. The career development profession yesterday and tomorrow*. Abschlussvortrag auf der NCDA Annual Conference. Boston, 10.07.2013. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=rJC6e2caZ6E&t=272s&ab_channel=jrakis (Zugriff am 05.02.24).

Schein, E. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. Köln: EHP.

Schmid, B. (2008). *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: EHP.

Schreiber, M. (2022). *Narrative Ansätze in Beratung und Coaching. Das Modell der Persönlichkeits- und Identitätskonstruktion (MPI) in der Praxis*. Berlin: Springer.

Change erfolgreich gestalten oder Elefantenreiten in Organisationen

Paulina Jedrzejczyk

> „Es reicht nicht zur Sache zu reden, man muss zu Menschen reden."
> (Stanisław Jerzy Lec)

Kernbotschaften

- Change Management ist ein Muss für jede Organisation, die am Markt überleben will.
- Damit sich etwas ändert, muss jemand anfangen, anders zu handeln. Alle Veränderungsbemühungen sollen darauf hinauslaufen, Menschen dazu zu bringen, sich auf eine neue Art und Weise zu verhalten.
- Change kann mit Elefantenreiten verglichen werden.
- Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen möchte, soll demnach drei Punkte beachten: Der Verstand braucht klare Richtungsvorgaben („Leite den Reiter"), Emotionen müssen berücksichtigt werden („Motiviere den Elefanten"), das Umfeld hat einen starken Einfluss auf das Verhalten („Forme den Weg").
- Das Bild des Elefantenreitens kann von Beratenden genutzt werden, um Change-Prozesse in Unternehmen zu begleiten, zu unterstützen und zu evaluieren.

1 Einleitung: Change Management in aller Munde

Unter Change Management werden Maßnahmen und Prozesse verstanden, die auf nachhaltige und weitreichende Veränderungen in einer Organisation gerichtet sind (Brost-Steffens 2020). Das Ziel ist, den Übergang von der Ist-Situation in die Soll-Situation effektiv und möglichst effizient zu gestalten (Buhmann, Walf & Nachtwei 2019). Da aufgrund von Entwicklungen, wie Globalisierung, Digitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel, Entstehung neuer Business-Modelle, Veränderung zu einem Dauerzustand geworden ist, handelt es sich beim Change Management *de facto* um eine laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen, Teamprozessen sowie individuellen Verhaltensweisen an neue Rahmenbedingungen (Schewe 2018).

Change Management ist ein Muss für jede Organisation, die am Markt bestehen will. Organisationen sollten sich folglich kontinuierlich mit Veränderungen und mit deren optimaler Vorbereitung, Gestaltung und Umsetzung befassen. Es gilt allgemein als unstrittig, dass Veränderungen große Herausforderungen mitbringen und an vielen Stellen scheitern können (DGFP e.V. 2011; Doppler & Lauterburg 2019), auch wenn die in der Literatur häufig genannten Misserfolgsquoten von Change-Projekten von

einigen Autoren kritisch betrachtet werden: Es „scheint (...) im Rahmen von Veränderungsprozessen zum guten Ton zu gehören, die Zahl von 70 Prozent gescheiterten Change-Projekten immer wieder in den Raum zu werfen“ (Buhmann, Walf & Nachtwei 2019, S. 3)[1].

Unabhängig davon, wie hoch die Misserfolgsquoten tatsächlich sind: Um die Erfolgschancen ihrer Change-Vorhaben zu erhöhen, sind die Verantwortlichen gut beraten, sich mit den Elementen von Change vertraut zu machen. Kapitel 2 bietet einen kurzen Einblick in die wesentlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesem Thema.

2 Veränderungen in Organisationen aus wissenschaftlicher Sicht „in a nutshell“

Das Wesen der Veränderung kann wie folgt beschrieben werden: Damit sich etwas ändert, muss jemand anfangen, anders zu handeln. Alle Veränderungsbemühungen sollten folglich auf dieselbe Aufgabe hinauslaufen: Menschen dazu zu bringen, sich auf eine neue Art und Weise zu verhalten (Heath & Heath 2010).

Die Veränderungsbereitschaft der Menschen – in diesem Kontext entscheidend – wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Neben der Persönlichkeit spielen das Kennen (Mindestmaß an Wissen über die eigene Organisation und die definierten Ziele), das Können (Kompetenzen, um die Veränderung umzusetzen), das Wollen (Motivation, das Handeln zu verändern) und das Sollen (die Organisationsstruktur, wie Rahmenbedingungen und Ressourcen, und die Organisationskultur im Sinne der gelebten Werte) eine wichtige Rolle (Rodenstock 2007; Reiß 1997).

Widerstände gegen den Wandel können von psychologischen Faktoren bedingt werden, wie generelles Ablehnen des zunächst Fremden, Reaktanz, verstanden als Tendenz, auf Freiheitseinschränkungen mit Wiederstand zu reagieren, kommunikationsbedingte Missverständnisse. Die generell zu beobachtende Änderungsträgheit führen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zum einen auf die Vermeidung kognitiver Dissonanzen zurück: Die Akzeptanz des Status quo steht im Wiederspruch zu der Veränderungsnotwendigkeit. Der als angenehm empfundene Harmoniezustand wird dadurch zunächst unterbrochen. Zum anderen weisen sie auf die beschränkte Rationalität des Menschen hin: Der Mensch strebt nicht nach einer optimalen, sondern nach einer zufriedenstellenden Lösung. Wenn der Status quo als „ok“ empfunden wird, besteht keine Bereitschaft, diesen zu verändern. Auch Ängste vor neuen Umständen, eigenen Fehlern, Zeitaufwand, Status- oder Jobverlust sowie Stress spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (Lauer 2014; Buhmann, Walf & Nachtwei 2019).

Um die emotionalen Reaktionen von Menschen in Veränderungsprozessen zu beschreiben, wird in der Literatur häufig auf die Change-Kurve nach Kübler-Ross zu-

1 Siehe dazu ebenfalls den Beitrag „Vorsicht, Statistik“ von Kühl (2011).

rückgegriffen (1969). Die Wissenschaftlerin erforschte in den 1960er Jahren die emotionalen Reaktionen von Menschen, die erfahren, dass sie unheilbar krank sind und bald sterben werden. Die von ihr identifizierten Phasen Verleugnen, Zorn, Verhandeln, Depression und Akzeptanz sollen dabei helfen, das Verhalten der Menschen besser zu verstehen und auf dieser Grundlage Implikationen für Change-Gestaltung abzuleiten (Kübler-Ross 1969).

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konnten in Change-Prozessen verschiedene Verhaltenstypologien identifizieren. Welches Verhalten an den Tag gelegt wird, hängt von den Persönlichkeitseigenschafen, aber auch von den Kontextfaktoren, wie dem Veränderungsprozess und der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen, ab (Vahs 2003). Der Widerstand kann unterschiedliche Formen einnehmen (Doppler & Lauterburg 2019).

Die Forschung befasst sich ebenfalls mit der Frage, wie erfolgreiche Change-Projekte zu gestalten sind. Das in diesem Zusammenhang besonders häufig zitierte Modell stammt von einem Harvard-Professor, John Kotter. Das Kotter-Modell stellt den Menschen und die Kommunikation in den Mittelpunkt und beschreibt acht Phasen, welche durchlaufen werden müssen, damit ein Veränderungsprojekt erfolgreich abgeschlossen werden kann (Kotter 1995; 1996).

Die in diesem Kapitel angesprochenen theoretischen Konzepte werden in der Abbildung 1 zusammengefasst und ergänzt.

Abbildung 1: Change Management „in a nutshell" (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodenstock 2007; Reiß 1997; Brauner Ch., Seidel, R. & Wacha, J. 2012; Lauer 2014; Buhmann, Walf & Nachtwei 2019; Kübler-Ross 1969; Vahs 2003; Doppler & Lauterburg 2019; Kotter 1995; 1996)

Wie aus den obigen Überlegungen ersichtlich, ist es in Veränderungsprozessen wichtig, dass den Menschen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

3 Veränderungen erfolgreich gestalten oder „Elefantenreiten in Organisationen“[2]

Auf Grundlage der Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung und der Analyse erfolgreicher Beispiele entwickelten zwei amerikanische Autoren, Gebrüder Heath, ein Konzept für Change Management, welches die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

Die Autoren gehen davon aus, dass im menschlichen Gehirn zwei unabhängige Systeme parallel arbeiten, das emotionale und das rationale. Das emotionale System vergleichen sie mit einem Elefanten, das rationale System mit einem Reiter. Während der Reiter überlegt, analysiert und an die Zukunft denkt, handelt der Elefant instinktiv und lässt sich gerne von Emotionen und Gefühlen[3], beispielsweise seiner Lust, leiten. Die Systeme befinden sich häufig im Wettstreit miteinander, was daran zu erkennen ist, dass Menschen viel Energie aufwenden müssen, um „vernünftige“ Verhaltensweisen, wie beispielsweise regelmäßig Sport treiben, umzusetzen oder emotionale Reaktionen, wie etwa Wutausbrüche, zu unterbinden. Im direkten Kräftemessen zwischen Reiter und Elefant gewinnt meist, vor allem langfristig, der Elefant. So lässt sich erklären, dass Menschen trotz besseren Wissens zu viele Süßigkeiten essen, Zigaretten rauchen, Aufgaben aufschieben, schlechte Karriereentscheidungen treffen etc.

In Change-Prozessen ist es notwendig, sowohl den Reiter als auch den Elefanten anzusprechen: Der erste gibt die Richtung vor, der zweite liefert Motivation und Energie, ohne die eine Veränderung nicht möglich ist. Dabei zeigt sich, dass beide mit Herausforderungen zu kämpfen haben. Während sich der Reiter häufig zu lange mit sich selbst und mit der Problemanalyse beschäftigt, wodurch er entscheidungs- und handlungsunfähig wird („Paralyse durch Analyse“), ist der Elefant tendenziell unwillig, Anstrengungen auf sich zu nehmen, reagiert häufig ängstlich, ist nicht bereit, auf kurzfristige Befriedigung seiner Bedürfnisse zu verzichten („Sport treiben“), um langfristigen Nutzen zu erzielen („Fit sein und schmerzfrei leben“).

Heath & Heath argumentieren weiterhin, dass das Umfeld und die Rahmenbedingungen einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten von Menschen ausüben. Statt die Energie in die Überzeugung des Reiters mit logischen Argumenten („Schnelles Fahren vor der Schule gefährdet Kinder“) und in die Ansprache des Elefanten (Unfallsbilder) zu investieren, kann es manchmal sinnvoll sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass das Verhalten der Menschen in die gewünschte Richtung gelenkt wird (Fahrbahnschwellen installieren).

2 Die Ausführungen dieses Kapitels, samt der praktischen Beispiele, beziehen sich größtenteils auf das sehr lesenswerte Buch „Switch“ (Heath & Heath 2010; 2011).

3 Die Unterscheidung zwischen Emotionen und Gefühlen wird hier in Anlehnung an das Lexikon des Deutschen eLearning Instituts vorgenommen. Als Emotionen wird „der Gesamtbereich dessen erfasst, was vom Erleben und von der Erfahrung her als Stimmung, Gefühlserregung und Affekt bezeichnet wird“. Unter dem Begriff „Gefühle“ werden diejenigen Emotionen eingeordnet, die bewusst wahrgenommen und benannt werden, wie beispielsweise Angst, Hoffnung, Freude, Abneigung oder Enttäuschung (Lexikon des Deutschen eLearning Instituts 2024).

Wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich, kann Change mit Elefantenreiten auf einem Weg verglichen werden. Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen möchte, soll demnach drei Punkte beachten:

- Der Verstand braucht klare Richtungsvorgaben („Leite den Reiter“)
- Emotionen müssen berücksichtigt und angesprochen werden („Motiviere den Elefanten“)
- Das Umfeld und die aktuellen Rahmenbedingungen, also die Situation, in welcher sich ein Mensch befindet, haben einen starken Einfluss auf sein Verhalten („Forme den Weg“).

Anhand konkreter Beispiele wird im Folgenden erläutert, wie das oben skizzierte Grundgerüst praktisch umgesetzt werden kann. In jedem Bereich lassen sich dabei drei Schwerpunkte identifizieren.

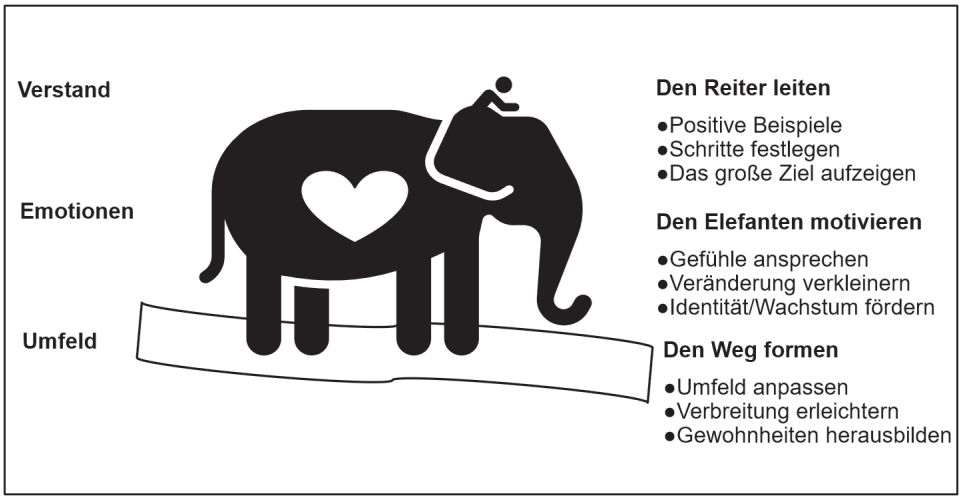

Abbildung 2: Change Management als Elefantenreiten (eigene Darstellung in Anlehnung an Heath & Heath 2010; 2011)

Den Reiter leiten

Positive Beispiele: Da der Reiter die Tendenz hat, sich zu lange mit der Problemanalyse aufzuhalten und eine detaillierte Ursachenforschung zu betreiben, wird die praktische Umsetzung immer wieder aufgeschoben („Bevor ich anfange, muss ich noch mehr lesen“). Damit der Veränderungsprozess besser in die Gänge kommt, soll deshalb nach positiven Beispielen gesucht werden („Wo funktioniert es bereits gut?“). Diese Beispiele gilt es zu analysieren („Was wird genau gemacht?“, „Warum funktioniert es gut?“), um herauszufinden, wie die Veränderung umgesetzt wurde und ob die vorgefundene Lösung auch in der eigenen Organisation oder im eigenen Projekt funktionieren kann.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Jerry Sternin wurde 1990 von einer internationalen Organisation nach Vietnam geschickt, um die Situation von Kindern zu verbessern. Er hätte in einem ersten Schritt eine Analyse von Problemursachen anordnen können. Deren Erkenntnisse – einfach vorauszuschauen – wie Armut, kein Zugang zum sauberen Wasser, fehlendes Problembewusstsein, hätte er jedoch sowieso nicht bewältigen können. Er beschloss, das Problem anders anzugehen und hat seine vietnamesischen Angestellten gebeten, in den Armutsvierteln nach Kindern Ausschau zu halten, die größer und gesünder waren als ihre Gleichaltrigen. Er hatte Glück und konnte tatsächlich positive Beispiele finden. Anschließend hat sein Team untersucht, was in den „gesünderen“ Familien anders als in den anderen Familien gemacht wird.

Schritte festlegen: Fehlende Fortschritte in Veränderungsprozessen resultieren häufig aus dem Mangel an Klarheit, was konkret unternommen werden soll. Wenn zu viele Alternativen vorliegen oder die Vorgaben zu abstrakt sind, besteht die Gefahr, dass sich der Reiter in Details verliert und nicht imstande ist, eine Entscheidung zu treffen. Um das zu vermeiden, ist es wichtig, in Veränderungsprozessen mit klaren Anweisungen zu arbeiten und konkrete Schritte festzulegen.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam“: Die Aussage „Sie sollen Ihre Kinder gesund ernähren“ ist zu abstrakt. Hinweise auf konkrete Maßnahmen sind besser, weil sie für Klarheit sorgen. So waren die bei der Analyse „positiver Beispiele“ identifizierten Verhaltensweisen von „gesünderen Familien“ sehr hilfreich, weil jeder und jede sofort verstanden hat, was zu tun ist. Erstens soll die Kindernahrung auf vier und nicht, wie allgemein üblich, auf zwei Mahlzeiten, verteilt werden. Zweitens ist aktive Fütterung durch Mütter besser als Essen von der gemeinsamen Familienschüssel. Drittens kann durch Beimischung von kleinen Schrimps (wichtige Eiweißquelle!), die auf den Reisfeldern gefunden werden, das Essen der Kinder nährreicher gemacht werden.

Das große Ziel aufzeigen: Eine Möglichkeit, den Reiter von der Analyse-Phase in die Umsetzungs-Phase zu „locken“, ist, das große Ziel der Veränderung aufzuzeigen und ein überzeugendes Bild von dem „Bestimmungsort“ zu zeichnen. Auf diese Weise soll die Energie von der Untersuchung von Problemen in Richtung der Frage „Wie kommt man dorthin?“ geleitet werden.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler“: Donald Berwick, ein Arzt und CEO am Institute for Healthcare Improvement las Forschungsberichte und stellte mit Entsetzen fest, dass die Fehlerrate im Gesundheitswesen (1:10) viel höher war als in anderen Branchen (1:1000). In Krankenhäusern herrscht dank vieler Checklisten und Prozeduren eigentlich Klarheit darüber, was zu tun ist. Im Alltag wird dann aber doch immer wieder vergessen, warum die Einhaltung der häufig umständlichen Regeln so wichtig ist. Das große Ziel „Patientensicherheit“ gerät anscheinend immer wieder aus den Augen. Um das zu verändern, hielt Berwick bei einer großen Versammlung im Dezember 2005 eine Rede, in welcher er das „große Ziel“ ankündigte: „Bis zum 14. Juni 2006, 9.00 Uhr, werden wir 100.000 Leben retten“.

Den Elefanten motivieren

Gefühle ansprechen: Veränderungsprojekte in Organisationen scheitern häufig daran, dass Emotionen außer Acht gelassen werden. Es zeigt sich jedoch, dass es nicht reicht, die Notwendigkeit der Veränderung mit logischen Argumenten, wie Zahlen, Daten und Fakten zu begründen. Wissen ist nicht genug, weil es ausschließlich das Ratio, also den Reiter, anspricht. Um den Elefanten in Bewegung zu bringen, müssen Gefühle angesprochen werden. Denn die Motivation des Elefanten schöpft sich nicht aus dem Wissen, sondern aus dem Fühlen. Die Logik der Veränderung ist in dem Fall nicht „Analysieren-Verstehen-Verändern", sondern „Sehen-Fühlen-Verändern".

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler": Bei dem Treffen, in welchem Donald Berwick das ehrgeizige Ziel angekündigt hat, innerhalb von 18 Monaten 100.000 Leben zu retten, hätte er Charts mit Zahlen und Statistiken präsentieren können (Analysieren-Verstehen). Er hat eine Familie eingeladen, die aufgrund eines Behandlungsfehlers ihr Kind verloren hat. Auf diese Weise gelang es ihm, Gefühle anzusprechen (Sehen-Fühlen).

Die Veränderung kleiner machen: Veränderung geht mit Anstrengung und Unsicherheit einher, was dazu führt, dass der ängstliche, tendenziell eher träge Elefant häufig einfach stur stehen bleibt. Um den Elefanten in Bewegung zu bringen, muss der erste Schritt so klein sein, dass es scheinbar mühelos oder mit wenig Anstrengung zu bewältigen ist. Während die erste Stufe erobert wird, verändert sich auch die Einstellung gegenüber der Veränderung, weil ein – auch wenn nur ein kleiner – Fortschritt spürbar wird und das Gefühl entsteht, es doch schaffen zu können. Eine Bestätigung in Form von (auch nur kleinen) regelmäßigen Erfolgserlebnissen ist kritisch, weil der Elefant leicht ungeduldig und demotiviert wird.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam": Durch die oben beschriebene Konkretisierung der Maßnahmen zur Verbesserung der Kinderernährung wurde die Veränderung in kleine Schritte zerlegt, die auch für arme Familien realisierbar waren. So beispielsweise war der Schritt, Kinder aktiv zu füttern, einfach und ohne einen großen zusätzlichen Ressourcenaufwand umzusetzen.

Identität und Wachstum fördern: Stärkung der beruflichen Identität (Identifikation mit den Aufgaben) und der Wachstumsmentalität (jede/jeder kann Neues lernen) gibt den Menschen das Gefühl, stark genug zu sein, um die anstehende Veränderung zu bewältigen. Eine gesunde Fehlerkultur und Unterstützung als Sicherheitsnetz fördert die Lern- und Experimentierbereitschaft, wodurch der Start von Veränderungsprozessen wesentlich erleichtert wird.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler": Es ist denkbar, dass einige Kollegen und Kolleginnen wegen des angekündigten großen Ziels, „100.000 Menschenleben retten", einen großen Druck verspürten. Um diesen Druck abzufangen, könnten Austauschformate angeboten werden, welche einen offenen Dialog über die Herausforderungen und auch über die Fehler ermöglichen würden. Ferner könnte durch eine Kommunikationskampagne der Stolz der Kollegen und Kolleginnen auf das anstrebte Ziel und auf jeden in diese Richtung realisierten Schritt geweckt werden.

Den Weg formen

Das Umfeld anpassen: Was als Problem des Menschen, seines Charakters oder seiner Einstellung gesehen wird (z. B. fehlende Kooperationsbereitschaft im Team), erweist sich häufig bei näherer Betrachtung als das Problem der Rahmenbedingungen (z. B. konkurrenzfördernde Belohnungsstrukturen). Werden Umfeldfaktoren verändert, verändert sich häufig auch das Verhalten der Menschen. Eine Möglichkeit, Veränderungen zu initiieren, liegt folglich darin, das Umfeld so zu verändern, dass die erwünschten (neuen) Verhaltensweisen unterstützt und die unerwünschten erschwert oder unmöglich gemacht werden.

Beispiel „Vermeidung ärztlicher Fehler": Um die Häufigkeit der Fehler bei der Medikation zu reduzieren, wurde in den Krankenhäusern die Regel „Steriles Cockpit" eingeführt. Genauso wie es den Piloten und der Crew untersagt ist, bei Start und Landung Smalltalk zu halten, ist es den Pflegekräften untersagt, während der Einteilung der Medikamente Gespräche zu führen. Damit allen klar ist, dass die Personen nicht gestört werden dürfen, wurden in einem Krankenhaus Medikations-Westen eingeführt, die während der Einteilung der Medikamente vom Pflegepersonal getragen werden.[4]

Verbreitung neuer Verhaltensweisen erleichtern: Mensch, als Herdentier, orientiert sich gerne am Verhalten anderer. Es wird darüber gesprochen, dass das Verhalten ansteckend ist. Es ist folglich wichtig, in Veränderungsprozessen das erwünschte (neue) Verhalten sichtbar zu machen und den Menschen möglichst häufig die Gelegenheit zu bieten, sich darüber auszutauschen. Auf diese Weise können sich neue erwünschte Lösungen oder Verhaltensweisen in der Organisation leichter verbreiten.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam": Um sicherzustellen, dass die Hinweise zur gesunden Kinderernährung von vietnamesischen Familien in die Praxis umgesetzt werden, hat die internationale Organisation in vielen Dörfern Kochtreffs für Mütter organisiert. Sie trafen sich jeden Tag in einer anderen Hütte, um gemeinsam Essen mit neuen Zutaten, wie Schrimps, zuzubereiten, weitere Kochrezepte zu entwickeln und sich über neue Ideen auszutauschen. Dadurch wurde der Gedanke weiter verbreitet. Auch die weniger Interessierten oder Engagierten konnten sich dem sozialen Druck nur schwer entziehen und nahmen an den Treffen ebenfalls teil.

Gewohnheiten herausbilden: Routinen sind sehr entlastend, weil sie das Verhalten ohne Aufwand steuern. Der Entscheidungsprozess, ob etwas gemacht wird oder wann und wie, entfällt nämlich. Wer Veränderungen etablieren möchte, sollte folglich nach Wegen suchen, gute Gewohnheiten zu fördern und zu etablieren.

Beispiel „Bekämpfung von Kinderunterernährung in Vietnam": Bei den Kochtreffs wurde darauf geachtet, dass die Anwesenden vor dem Kochen ihre Hände mit sauberem Wasser waschen. Das Händewaschen wurde zu einem gemeinsamen Ritual und einem festen Schritt in dem Prozessablauf. Durch eine konsequente Wiederholung sollte bei den Müttern die Herausbildung einer Gewohnheit unterstützt werden.

4 Zahlreiche Beispiele für die Beeinflussung des Verhaltens durch Gestaltung von Rahmenbedingungen finden sich in dem Buch „Nudge" von dem Nobelpreisträger in Wirtschaftswissenschaften Thaler und seinem Kollegen Sunstein.

4 Elefantenreiten in Organisationen: Praktisches Beispiel

In dem vorliegenden Kapitel wird die Anwendung des Elefantenreiten-Konzeptes an einem praktischen Beispiel geschildert.

Die Ausgangssituation: Eine private Arbeitsvermittlung namens AGEES mit 30 Beschäftigten, seit 13 Jahren auf dem Markt aktiv und bei vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen der Region sehr geschätzt, hat aufgrund der schwierigen Lage am Arbeitsmarkt (akuter Bewerbermangel) beschlossen, neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Die Geschäftsführerin und ihr dynamisches Team ziehen es in Erwägung, mittelbis langfristig den Aufgabenschwerpunkt in Richtung der Unternehmensberatung zu verlagern. Immer wieder ist dem Team aufgefallen, dass die Personalbindung für viele ihrer Kunden und Kundinnen eine größere Herausforderung darstellt als die Personalbeschaffung. Viele Beschäftigte verließen ihre Arbeitgeber, weil sie mit der Führungskultur, mit dem Arbeitsklima, mit der Arbeitszeitgestaltung, mit der Entlohnung, mit der Personalentwicklung oder mit Arbeitsbedingungen im Allgemeinen unzufrieden waren. Kollegen und Kolleginnen haben bereits ansatzweise versucht, die Unternehmen auf die Probleme aufmerksam zu machen. Einige haben es sogar geschafft, Lösungen vorzuschlagen und halfen bei deren Umsetzung. So entstand die Idee, dass man den Kunden und Kundinnen mit Beratung helfen könnte, als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin attraktiver zu werden. Dadurch könnte die Fluktuation gesenkt werden, vielleicht würden sich mehr Bewerberinnen und Bewerber für die Unternehmen interessieren und die Gefahr dramatischer Personalengpässe könnte damit abgewendet werden.

Der angestrebte Zielzustand des Unternehmens AGEES: Die Beschäftigten beraten Unternehmen zu Themen wie Employer Branding, Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen.

Mit welchen Herausforderungen ist zu rechnen: Neue Aufgabenfelder können zur Überforderung der Beschäftigten führen, fehlende Klarheit, fehlende Kompetenzen, fehlende Erfahrung können bei den Beschäftigten Ängste auslösen, Personen, die Arbeitsvermittlungs-Aufgaben bevorzugen und sich nicht als Unternehmensberater oder -beraterinnen sehen, bangen um ihre Position im Unternehmen und zeigen keine Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen.

Elefantenreiten im Unternehmen AGEES

Die Entscheidung, das Konzept von Heath & Heath in dem vorliegenden Change-Projekt einzusetzen, führt zunächst dazu, dass die Verantwortlichen die Change-Problematik differenzierter betrachten: Alle drei Ebenen sind präsent und werden als potenzielle Ansatzpunkte wahrgenommen. Die Lösungssuche richtet sich demnach auf die Beantwortung folgender Fragen: „Wie können wir das Ratio der Kolleginnen und Kollegen ansprechen (den Reiter leiten) und ihre Emotionen aktivieren (den Elefanten motivieren)?“ und „Wie können wir das Umfeld (die Rahmenbedingungen, die Situation) formen (verändern, anpassen, optimieren), damit die Veränderung optimal unterstützt (gefördert, erleichtert) wird?“.

Den Reiter leiten: Erste Überlegungen

Die Geschäftsführung kann im Rahmen einer Betriebsversammlung die aktuellen Herausforderungen erläutern und **das große Ziel aufzeigen**: „In Dezember 2026 unterstützen wir alle unsere alten und neuen Kunden und Kundinnen nicht nur bei der Personalbeschaffung, sondern auch bei der Personalbindung" oder „In Dezember 2026 erzielen wir 70 Prozent unserer Umsätze aus der Tätigkeit als Unternehmensberater zu Personalfragen". Es ist folglich sinnvoll, anzukündigen, dass die präsentierte Idee im Rahmen von zeitnahen Veranstaltungen (z. B. Workshops) weiter erläutert wird und ausführlich diskutiert werden kann.

In einer Workshop-Reihe können zunächst Kolleginnen und Kollegen, die bereits Beratung im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Kunden und Kundinnen des Unternehmens angeboten haben, darüber berichten, was sie genau gemacht haben, was gut funktioniert hat und wo sie Herausforderungen sehen. **Die positiven Beispiele** helfen dem Rest der Belegschaft, konkrete Vorstellungen über den Zielzustand zu entwickeln.

Um des Weiteren für Klarheit zu sorgen, bietet es sich an, in einem der Workshops darüber zu diskutieren, was Unternehmensberatung bedeutet (Definition), wie der gewünschte Beratungsprozess konkret auszusehen hat, zu welchen Themen Kolleginnen und Kollegen beraten sollen, welche Berater-Rollen sie übernehmen können etc. Es ist darüber hinaus sinnvoll, zu überlegen, welche Unterstützung Kolleginnen und Kollegen benötigen (z. B. Weiterbildung) und konkrete **Schritte festzulegen**, in welcher Reihenfolge die notwendigen Maßnahmen ergriffen werden sollen.

Den Elefanten motivieren: Erste Überlegungen.

Im Rahmen der oben angesprochenen Betriebsversammlung könnte die Geschäftsführung ebenfalls versuchen, die **Gefühle anzusprechen**, indem sie die dramatische Lage von mittelständischen Unternehmen greifbar macht. Bilder von Aufrufen an Restaurantbesuchende wie „Seien Sie nett zu unserem Personal, es ist aktuell schwieriger, Bedienungen zu finden/zu halten als Kunden" oder „Dauerhaft geschlossen wegen Personalmangel" könnten in dem Zusammenhang hilfreich sein. Es wäre auch denkbar, Unternehmensinhaberinnen und -inhaber einzuladen, damit sie aus erster Hand über die Schwierigkeiten bei der Personalbindung berichten.

Um das Gefühl zu vermitteln, dass **die Veränderung kleiner und deshalb besser zu bewältigen ist**, als sie vielleicht auf den ersten Blick erscheint, könnte im Rahmen der oben erwähnten Workshop-Reihe ebenfalls analysiert werden, wo Ähnlichkeiten zwischen Arbeitsvermittlung und Unternehmensberatung bestehen und welche Erfahrungen aus der bisherigen Tätigkeit für die neuen Aufgabenfelder nützlich sein könnten. Darüber hinaus sollten Fallstudien zu Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen analysiert werden, um zu zeigen, dass die Problemstellungen hier häufig weit weniger komplex sind als in großen Unternehmen. Ferner sollte signalisiert werden, dass in der Übergangszeit die Erwartungen nicht zu hoch gesteckt werden. Für die ersten Monate könnten kleinere Ziele, wie beispielsweise „Umsetzung eines Beratungsprojektes pro Team/ pro Monat", definiert werden.

Damit die Beschäftigten **an der Aufgabe** nicht verzweifeln, sondern **wachsen**, ist es sinnvoll, neben adressatengerechten Schulungen ebenfalls Formate wie Mentoring, Sparringpartner und -partnerinnen, Hotline oder Tandemlösungen anzubieten. Die Beschäftigten sollen die Sicherheit haben, im Falle von Problemen auf Unterstützung zurückgreifen zu können. Ein klares Signal, dass Probleme und Fehler in den Prozess der Veränderung fest mit einkalkuliert sind, kann die Angst vor Veränderungen reduzieren.

Den Weg formen: Erste Überlegungen

Wird das Tätigkeitsspektrum der Beschäftigten, wie in dem hier geschilderten Fall, um neue Aufgaben erweitert, besteht die Gefahr, dass sich die Betroffenen weiterhin auf die alten, bekannten Aufgabenfelder konzentrieren und die neuen Aufgaben immer wieder liegen bleiben. Eine **Umfeldanpassung** beziehungsweise Veränderung von Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Organisation der Teamarbeit, kann dieser Tendenz entgegenwirken: So sollten einige Kolleginnen und Kollegen die alten Aufgaben (Vermittlung) behalten und andere ausschließlich für die neuen Aufgaben (Unternehmensberatung) zuständig sein.

Damit immer mehr Beschäftigte die neuen Aufgaben (Beratung) tatsächlich praktizieren, ist es sinnvoll, für die Verbreitung der Ideen zu sorgen. Mit Etablierung fester Austauschformate, wie regelmäßige Treffen, interne Firmenwiki zur Dokumentation von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten und Lösungen oder Fuck-up-Sessions, in welchen gescheiterte Projekte geschildert und analysiert werden, soll die Geschäftsführung dafür sorgen, dass Kolleginnen und Kollegen möglichst häufig miteinander kommunizieren und ihre Erfahrungen teilen. Durch gegenseitige Inspiration können sich die **gewünschten Verhaltensweisen** in dem Unternehmen **verbreiten**.

5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Das Konzept von Heath & Heath kann als Instrument zur Begleitung von Change-Projekten eingesetzt werden, um Verantwortliche im Hinblick auf die Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen zu sensibilisieren, ohne sie jedoch zu überfordern. Es liefert sowohl eine eingängliche Beschreibung von Herausforderungen als auch hilfreiche Hinweise, wie diese bewältigt werden können.

Das Konzept bietet sich als Bezugsrahmen an, um die geplanten Schritte eines konkreten Change-Projektes zu überprüfen, beispielsweise im Hinblick auf folgende Fragen:

- Haben wir die Menschen im Blick? Oder nur unsere Ziele?
- Vermitteln wir klar genug, wo die Reise hingeht?
- Haben wir bei der Planung der Maßnahmen die Emotionen der Menschen berücksichtigt?
- Welche Rahmenbedingungen müssen/sollen wie verändert werden, um das Verhalten der Menschen in die gewünschte Richtung zu lenken?

Anhand des Konzeptes können die Beratenden drei wichtige Überlegungen anschaulich vermitteln:

- Emotionen sollen bei Change-Projekten stärker berücksichtig werden. Die in „rationalen" Organisationen diesbezüglich vorherrschende Ignoranz soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass Emotionen die Entscheidungen und Handlungen von Menschen sehr stark beeinflussen.
- Es lohnt sich, Energie in die Untersuchung von guten Lösungen zu investieren. Während die Analyse von Fehlern Probleme aufzeigt, liefert die Analyse von Best Practice-Ideen, wie diese gelöst werden können.
- Der Einfluss von Rahmenbedingungen auf das menschliche Verhalten ist nicht zu unterschätzen. Eine Anpassung der Rahmenbedingungen (z. B. teambasierte statt individuelle Vergütung) kann häufig eine schnelle Veränderung des Verhaltens bewirken (z. B. kooperatives Verhalten statt Konkurrenz). Werden dagegen Beschäftigte durch Rahmenbedingungen in eine „falsche" Richtung gelenkt, ist mit dem Scheitern von Überzeugungs- und Motivationsversuchen zu rechnen.

Strategisch betrachtet kann das Konzept ebenfalls zum Einsatz kommen, um die Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen zu analysieren und daraus Anpassungsbedarfe abzuleiten.

Literatur

Brauner Ch., Seidel, R. & Wacha, J. (2012). *Change Management im Vertrieb*. Freiburg (Breisgau): Haufe.

Brost-Steffens, H. (2020). *Change Management*. Gabler Banklexikon. Verfügbar unter: https://www.gabler-banklexikon.de/definition/change-management-81594/version-373817 (Zugriff am 01.10.2023).

Buhman, J., Walf, J. & Nachtwei, J. (2019). Change Management – ein Überblick aus wirtschaftspsychologischer Perspektive. In: *PersonalEntwickeln*, S- 1–32. Deutscher Wirtschaftsdienst.

DGFP (Hg.) (2011). *Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen* (DGFP Praxis Edition, 98). Bielefeld: wbv Publikation.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Auflage). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Heath, Ch. & Heath D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. New York: Broadway Books.

Heath, Ch. & Heath D. (2011). *Switch: Veränderungen wagen und dadurch gewinnen!* Frankfurt am Main: FISCHER Scherz.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), S. 59–67.

Kübler-Ross. E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.
Kühl, S. (2011). Vorsicht, Statistik. *Harvard Business Manager*, Juni 2011, S. 96–99.
Lauer, T. (2014). *Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7
Lec, S. J. (2022). *Sämtliche unfrisierte Gedanken (NA): Dazu Prosa und Gedichte*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
Lexikon des Deutschen eLearning Instituts (2024). *Emotionen und Gefühle*. Verfügbar unter: https://www.delst.de/de/lexikon/emotionen-und-gefuehle/ (Zugriff am 16.01.2024).
Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In: M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hg.), *Change Management*, S. 91–108. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Rodenstock, B. (2007). *Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft. "Weiche" Faktoren in Projekten messen und steuern*. München: NaviGet GmbH.
Schewe, G. (2018). *Change Management*. Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986 (Zugriff am 01.10.2023).
Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Düsseldorf/Berlin: Econ.
Vahs, D. (2003). *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Herausgeber:innen

de Pinto, Marco, Prof. Dr., ist Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Arbeitsmarktökonomik, an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich der Arbeitsmarkttheorie und -politik, mit Schwerpunkten auf den Arbeitsmarktwirkungen von Globalisierung, Arbeitsmarktinstitutionen und Digitalisierung.
Kontakt: marco.de-pinto@hdba.de

Jedrzejczyk, Paulina, Prof.in Dr.in, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Abitur in Warschau 1993, Abschluss zur Diplom-Handelslehrerin an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2000, Promotion 2007 zum Thema „Multikulturelle Teams in Organisationen". 2013–2014 Zertifikatsstudium Coaching und Mediation (Univ.). Professorin Jedrzejczyk war mehrere Jahre im Human Resource Management als Projektleiterin und Beraterin tätig. Ihre Schwerpunkte in der Forschung und Lehre sind Personalmanagement, Diversity Management, Generation Y & Z, Netzwerkarbeit und Arbeitgeberberatung.
Kontakt: paulina.jedrzejczyk@arbeitsagentur.de

Moritz, Ruth, M. A., Arbeitsmarktorientierte Beratung, ist Fachlehrkraft an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Fachgruppe Public Management und Betriebswirtschaftslehre. Ihre Schwerpunkte in der Lehre sind Themen der Arbeitgeberberatung, insbesondere Recruiting, betriebliche Fachkräftesicherung, Qualifizierungsberatung von KMU, Fachkräftegewinnung aus dem Ausland sowie Qualität in der Beratung.
Kontakt: Ruth.Moritz@arbeitsagentur.de

Autor:innen

Alagöz-Gessler, Helin, Dr.in, ist seit Juni 2021 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung in Berlin tätig. Neben ihrer akademischen Karriere an diversen Universitäten im In- und Ausland verfügt sie über umfangreiche Erfahrung in der Erwachsenenbildung als Beraterin und Dozentin. Ihr Fokus in der Forschung liegt auf aktuellen Arbeitswelttrends, ihren Auswirkungen auf Unternehmen und Belegschaft sowie den Weiterbildungsmöglichkeiten. Derzeit arbeitet sie unter anderem im Forschungsprojekt „Zukunft_Inklusiv" der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit zur Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarkts.
Kontakt: Helin.Alagoez-Gessler@f-bb.de

Arnold, **Daniel**, Prof. Dr., ist seit 2022 Professor für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Arbeitsmarktökonomik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Campus Mannheim. Zuvor leitete er für die Stadtverwaltung Trier ein EU-gefördertes Projekt zum grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt mit Fokus auf Fachkräftesicherung. Auch das Bundeswirtschaftsministerium beriet er zu diesem Thema. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personalökonomik, Gesundheit und Arbeitsmarkt, digitaler Wandel sowie Fachkräftesicherung. Besonders interessiert ihn dabei der wissenschaftliche Transfer in die Arbeitsmarktpraxis.
Kontakt: Daniel.Arnold3@arbeitsagentur.de

Brüning, **Eva**, Prof.in Dr.in, ist seit Mai 2019 Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) und hat seit Januar 2020 die Funktion der Studiengangsleitung für Bachelorstudiengänge am Campus Mannheim inne. Von 2002 bis 2007 studierte sie Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und hat an selbiger Universität am Lehrstuhl für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaften von Prof. Dr. Oechsler im Jahr 2012 promoviert. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen „Frauengerechte Aufstiegswege", „Netzwerkarbeit im Arbeitgeberservice" sowie „Digitalisierung im Human Resource Management".
Kontakt: eva.bruening@hdba.de

Brunow, **Stephan**, Prof. Dr., ist seit April 2018 Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) am Campus Schwerin. Er studierte Verkehrswissenschaften an der Technischen Universität Dresden und Economics an der University of Kent at Canterbury und promovierte 2009 an der Technischen Universität Dresden auf dem Gebiet der Regionalökonomik. Prof. Dr. Brunow wechselte 2010 an das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB). Am IAB leitete er die zeitlich befristete Arbeitsgruppe zum Thema „Demografische Entwicklung in Deutschland und Fachkräftebedarf" und koordinierte das IAB-Graduiertenkolleg. Er berät regelmäßig Vertreter und Vertreterinnen aus der Politik und Wirtschaft im In- und Ausland, unter anderem das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die OSCE, die internationalen Arbeitsverwaltungen in Russland, Kazachstan, Österreich und der Schweiz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf den Bereichen der Regionalökonomik und dem Arbeitsmarkt, der Migration und Fachkräfterekrutierung aus dem Ausland sowie der Analyse vom Fachkräftemangel.
Kontakt: Stephan.Brunow@arbeitsagentur.de

Büttner, **Giulia**, B. A., ist Weiterbildungs- und Qualifizierungsberaterin im Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Aschaffenburg. Ihr Studium Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) schloss sie 2022 als beste Absolventin ab. In ihrer Bachelorarbeit beschäftigte sie sich mit der Qualitätsentwicklung in der Arbeitgeberberatung im Kontext der Neuausrichtung des Arbeitgeberservices ab 2022.
Kontakt: giulia.buettner@arbeitsagentur.de

Conrads, Ralph, Prof. Dr., besetzt seit November 2016 die Professur „Integration in Arbeit" an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Er lehrt und forscht zu den Themen Arbeitsmarktintegration (u. a. benachteiligte Personengruppen, Flucht & Migration), demografischer Wandel (u. a. Ältere am Arbeitsmarkt) und Zukunft der Arbeit (u. a. New Work & Decent Work, Zukunft der Pflege, Mobiles Arbeiten).
Kontakt: ralph.conrads@hdba.de

Döring, Ottmar, Dr., ist Geschäftsführer der Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH (ebb) und Lehrbeauftragter der Diploma-Hochschule. Er hat zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur angewandten Berufsbildungsforschung und Arbeitsmarktforschung durchgeführt. Seine Schwerpunkte sind Fachkräftezuwanderung, Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse, Kompetenzmessung, Kompetenz(an)erkennung informell und non-formal erworbener Kompetenzen, Digitalisierung des Lernens, Lernen zur Elektromobilität, Entwicklung von Bildungsdienstleistern, Bildungsexport sowie Beratung zu Bildung und Beschäftigung (Bildungsberatung, Qualifizierungsberatung von KMU, Anerkennungsberatung und Migrationsberatung).
Kontakt: doering.ottmar@gmx.de

Franke, Andreas G., Prof., M. A., M. D., Ph.D., ist Mediziner und Sozialwissenschaftler. Im medizinischen Bereich ist er ausgewiesen als Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie. Er ist Professor für Fallmanagement mit dem Schwerpunkt Beschäftigungsorientierung und Beratung in Prekären Lebenslagen. Er lehrt und forscht im gesamten Bereich der psychosozialen Gesundheit mit dem Schwerpunkt Suchtmedizin.
Kontakt: andreas.franke@arbeitsagentur.de

Freiling, Thomas, Prof. Dr. rer. pol., hat die Professur für Pädagogik, insbesondere Berufs- und Wirtschaftspädagogik, an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) inne. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Modernisierung beruflicher Aus- und Weiterbildung, Digitalisierung in der beruflichen Bildung und Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungs- und Beschäftigungssystem
Kontakt: thomas.freiling@hdba.de

Gade, Christian, Prof. Dr. rer. pol., seit 2009 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, Human Resource Management und Organisation an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) am Campus Schwerin. Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung sind Leadership, Change und Motivation. Besonderes Interesse gilt dabei der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen in der digitalen Transformation, dem ganzheitlichen Human Resource Management sowie dem Employer Branding und Talent Management.
Kontakt: christian.gade@hdba.de

Göbel, **Christian**, Prof. Dr., Professor für Volkswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Arbeitsmarkttheorie, Arbeitsmarktstatistik sowie Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der HdBA. Angewandte Arbeitsmarktforschung unter anderem zur erfolgreichen Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt.
Kontakt: christian.goebel@hdba.de

Guggemos, **Peter**, Prof. Dr., Dr., Soziologe und Politikwissenschaftler, ist seit 9/2008 Prof. für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an der HdBA in Mannheim. Zuvor war er hauptamtlicher Politikdozent an der Uni Augsburg von 10/1987 bis 3/2003 und Geschäftsführer einer städtischen Beteiligungsgesellschaft in Augsburg von 2003 bis 8/2008. Schwerpunkte sind europäische Systemvergleiche, die Arbeitsmarktintegration benachteiligter Gruppen und die Zukunft der Arbeit. Zuletzt erschien ein Buch über Inklusionsbetriebe im LIT-Verlag 2023.
Kontakt: guggemospe@gmx.de

Keller, **Silvia**, Prof.in, Dr.in rer. soc. oec., Professorin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Integration in Arbeit, Schwerpunkt Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen, Campus Mannheim. Arbeits- und Forschungsschwerpunkt: Inklusion und inklusiver Arbeitsmarkt, Beratung und Vermittlung von Menschen mit Behinderungen, Netzwerkarbeit, Chancen und Herausforderungen in der veränderten Arbeitswelt, insbesondere Digitalisierung.
Kontakt: silvia.keller@hdba.de

Käpplinger, **Bernd**, Prof. Dr., ist seit 2015 Erziehungswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Erwachsenen- und Weiterbildung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Zu seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten gehören: Programmplanung, Bildungsberatung, Volkshochschulen, Erwachsenenbildungsgeschichte und Betriebliche Weiterbildung.
Kontakt: bernd.kaepplinger@erziehung.uni-giessen.de

Kohn, **Karl-Heinz P.**, ist Wissenschaftlicher Dozent an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit mit den Schwerpunkten beschäftigungsorientierte Beratung, Arbeitsmarktpolitik und arbeitsmarktorientierte Zuwanderung; langjährige Tätigkeit in der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Politikberatung für Bundestag und Bundesregierung. Mehr unter www.Kohnpage.EU.
Kontakt: www.kohnpage.eu/kontakt/

Kreuder-Schock, **Marianne**, M.A., ist seit Anfang 2022 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung in Nürnberg tätig. Aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung als Beraterin für Berufliche Rehabilitation und Teilhabe und Dozentin mit Schwerpunkt Rehabilitation und Teilhabe ist sie hauptsächlich mit Forschungsthemen aus dem Bereich Inklusion und Rehabilitation betraut. Forschungsschwerpunkte ihrer Tätigkeit sind vor allem Menschen mit Behinderungen und digitale Teilhabe. Aktuell ist sie unter anderem im von der Hochschule der Bun-

desagentur für Arbeit geförderten Forschungsprojekt „Zukunft_Inklusiv: Die Rolle der Bundesagentur für Arbeit bei der Gestaltung eines inklusiven Arbeitsmarkts“ tätig. Kontakt: Marianne.Kreuder-Schock@f-bb.de

Mewes, Daniel, Dipl.-Soz., arbeitet für die Goldpark-AG und unterstützt Einzelpersonen, Teams und Organisationen aus den unterschiedlichen Branchen in der wirksamen Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Dabei nimmt er das Spannungsfeld von Sinn, Strategie, Struktur, Kultur und Führung in den Blick. Er ist Soziologe und ausgebildet in systemischer Beratung, Coaching und Supervision sowie Gruppendynamik. Kontakt: daniel.mewes@goldpark.de

Mocigemba, Dennis, Prof. Dr. phil., lehrt und forscht als Medienwissenschaftler seit 2018 mit Schwerpunkt “Berufliche und Digitale Beratung” an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. Sein Forschungsinteresse gilt vor allem der Mediatisierung von Beratungsprozessen sowie narrativen Beratungsansätzen. Er ist systemischer Berater und Coach (ISB-W) und leitete mehrere Jahre lang die Zentrale Studienberatung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
Kontakt: dennis.mocigemba@hdba.de

Nguyen, M. Tuan, Prof. Dr., ist Professor für Arbeitsmarktintegration mit dem Schwerpunkt Zielgruppen und Instrumente an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) Campus Schwerin. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte umfassen Lebenslagen von Menschen mit Unterstützungsbedarf und Instrumente der Arbeitsmarktintegration, Fachkräfteeinwanderung und Integration, Übergang Schule/Ausbildung/Beruf, Vergleichende Ausbildungssysteme Deutschland/Südostasien/Ostasien.
Kontakt: Minh-Tuan.Nguyen@arbeitsagentur.de

Roller, Claudio, Dr., arbeitet als Organisationsberater und Coach in der Maiconsulting Managementberatung und Akademie. Zuvor war er als Philosoph und Geschäftsführer einer interdisziplinären Forschungseinrichtung an der TU Berlin tätig. Er interessiert sich insbesondere für moderne Ansätze von Führung und Selbstführung, agile Formen der Zusammenarbeit und die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen.
Kontakt: Claudio.Roller@Maiconsulting.de

Stanik, Tim, Prof. Dr. phil., hat eine Professur für Erziehungswissenschaften mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Pädagogische Professionalität an der Universität Münster inne. Zuvor war er Professor für Beratungswissenschaften an der HdBA. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind (digitale) Beratungen in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Erwachsenenbildung und gesellschaftliche Krisen sowie didaktisches Handeln in der Weiterbildung.
Kontakt: tim.stanik@uni-muenster.de

Theuring, Thomas, Dipl. Kfm., begleitet als systemischer Berater, agiler Coach und Konfliktmediator Führungskräfte und Teams in großen und mittleren Konzernunternehmen bei Herausforderungen der Führung, sowie in Entwicklungs- und in Veränderungsprozessen. Seine thematischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Führungskräfte- und Teamentwicklung, Management und Leadership, Umgang mit Komplexität und Widerständen, Konfliktmanagement und –mediation, Beratung von (agilen, klassischen und hybriden) Projekten und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Als Lehrbeauftragter unterrichtet er seit 2023 zusätzlich das Thema Konfliktmanagement an der Hochschule Koblenz.
Kontakt: thomas.theuring@entwicklungsmanufaktur.net

Zierahn-Weilage, Ulrich, Dr., ist Assistenzprofessor für Economics and Data Analytics an der Universität Utrecht, Utrecht University School of Economics. Außerdem ist er Research Associate am ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim, Deutschland. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf den Folgen von Digitalisierung und Globalisierung für die Dynamik individueller Arbeitsmarktkarrieren und für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte. In der Lehre konzentriert er sich auf angewandte Datenwissenschaft.
Kontakt: u.t.zierahn-weilage@uu.nl

Arbeitgeberberatung unterstützt Unternehmen bei Personalthemen, um Arbeitsqualität und Effizienz zu verbessern, sowie gute Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen. Die Publikation stellt diese Dienstleistung aus wissenschaftlicher Perspektive vor. In 25 Beiträgen diskutieren die Autorinnen und Autoren aktuelle Entwicklungen des Themas und transferieren wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis.

Der Sammelband ist in drei Abschnitte gegliedert. Nach einer Einführung in die grundlegenden Aspekte der Arbeitgeberberatung wie Fähigkeiten, Akteure und Zielgruppe stehen im zweiten Abschnitt wissenschaftliche Erkenntnisse zu aktuellen Entwicklungen im Mittelpunkt. Themenfelder sind dabei der Arbeitsmarkt und Personalthemen wie Employer Branding, Fachkräftegewinnung, Führung und Weiterbildung. Zum Abschluss werden Themen diskutiert, die neue Perspektiven und Ansätze in der Arbeitgeberberatung fördern, unter anderem agile Organisationen, Netzwerkarbeit und Change Management. Jeder Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Implikationen des behandelten Themas für die Arbeitgeberberatung.

Die Publikation richtet sich an angehende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater, ist aber auch für Quereinsteigende geeignet. Alle Autorinnen und Autoren forschen und lehren seit vielen Jahren zu Arbeitsmarktthemen und der Beratung von Arbeitgebern.

ISBN: 978-3-7639-7688-1

wbv

wbv.de