



ZUGEBALLERT Die Farbe Rot signalisiert im Fußball die Höchststrafe: Wegen derben Fouls oder anderweitig grober Unsportlichkeit hat der Spieler das Feld vorzeitig zu verlassen. Man darf daher davon ausgehen, dass die IG Metall sich nicht ohne Hintergedanken einer Lkw-Ladung roter Bälle bediente,

um am gestrigen „Welttag für menschenwürdige Arbeit“ vor dem Haus der Wirtschaft in Berlin gegen unbezahlte Mehrarbeit zu protestieren. Auch die Zahl der Bälle, die den Haupteingang der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände und des Bundesverbands der Deutschen Industrie für einige Mi-

nuten blockierten, ist kein Zufall: 100 000 Bälle stehen für 100 000 Überstunden, die die Beschäftigten in Deutschland zu jeder Stunde des Tages unentgeltlich leisten. Oder anders: Von den 1,8 Milliarden Überstunden, die im vergangenen Jahr anfielen, wurden knapp eine Milliarde nicht bezahlt. STS/BILD: DPA

GASTWIRTSCHAFT

Tückische Personalsuche

Der ideale Mitarbeiter ist schwierig zu finden

Von Marcel Schütz

Personalauswahl ist ein unsicheres Terrain. Unbekannte Personen müssen mit bekannten Verfahren beurteilt werden. Bewerber können Eigenschaften aufweisen, die in der Ausschreibung nicht vorkommen und negative wie positive Eindrücke verstärken.

Mit jeder Neubesetzung wird angenommen, dass der Kandidat auf bisheriger Stelle sein Können bewiesen hat. Neue Stellen bieten aber neue Herausforderungen. Zwei Hindernisse sind typisch: Zum einen sagt die ergangene Bewährung wenig über künftige Ergebnisse aus. Die Wahrscheinlichkeit, alte Erfolge übertreffen zu können, ist überschaubar. Zum anderen kommt es vor, dass Personen nur vermeintlich als ungeeignet gelten und buchstäblich auf der Stelle treten. Sie erscheinen auf allen Posten deplatziert, da sie nur bei großer Freiheit ihr Potenzial ausschöpfen können. Klassische Kadersysteme wie Parteien und Konzerne verhindern die Förderung dieser Personen, die sich gerade für verantwortungsvolle Aufgaben eignen würden.

Zu beobachten ist derzeit eine hohe Standardisierung der Personalauswahl. Die Beurteilungswege werden mehrdimensional und können daher nicht zu eindeutigen Entscheidungen führen. Die Bewerber zeigen in unterschiedlichen Dimensionen ungleiche Stärken. Es ist eine Mär, unter vergleichbar brauchbaren Kandidaten den „Besten“ zu finden. Die Annahme, jemand erfülle voll und ganz ein Profil, ist eine Prognose. Im Entscheidungsprozess werden die Kriterien neu gewichtet, um zu einer Tendenz zu gelangen. Ein Lösungsversuch besteht darin, vorab Anforderungen mit Prozenten zu versehen. Das führt zur Verlagerung aber nicht Beseitigung der Willkür: Es werden Personen ausgewählt, die nach persönlichen Eindrücken der Entscheider niemals in Frage kämen.

Maßnahmen dieser Art mögen helfen, Streit zu meiden. Sie signalisieren Objektivität und hemmen Zweifel an Entscheidungen. Doch mehr Formalisierung führt nicht automatisch zur besten Auswahl. Mit mehr formaler Restriktion können nützliche Abweichungen verhindert werden. Die immer komplizierteren Assessment-Center, Psychotests und gar nicht unmanipulativen Interviewtechniken erscheinen daher fragwürdig. Im Übrigen ist Standardisierung die größte Hürde aller Seiteneinsteiger und Umweggeher. Und mit hin vielleicht gar für die Organisationen selbst.

Der Autor ist derzeit Gastforscher an der Wirtschaftsuniversität Wien.



ANALYSE
Sieg für Apotheker und Ärzte

Es ist nicht das erste Mal: Die Politik ist vor Apothekern und Ärzten eingeknickt. Die mächtige Lobby hatte mobil gemacht, weil es die Krankenkassen gewagt hatten, in einem korruptionsanfälligen Milliardenmarkt für mehr Transparenz zu sorgen und so die Beiträge der Versicherten bezahlbar zu halten. Doch daraus wird nun nichts. Das Bundeskabinett wird am Mittwoch einen Gesetzentwurf beschließen, der es den Kassen verbietet, das System der Beschaffung von Medikamenten für Krebskranke zu ändern. Ein voller Sieg insbesondere für die Apotheker.

Konkret geht es um Chemotherapien, die für Krebskranke individuell in der Apotheke gemischt werden. Anders als bei normalen Medikamenten bestimmt bei den sehr begrenzt haltbaren Zytostatika nicht der Patient, sondern de facto der Onkologe, welche Apotheke den lukrativen Auftrag bekommt. Die Folge ist ein völlig undurchsichtiger Markt, in dem Korruption zum Beispiel in Form von Schmiergeldzahlungen weit verbreitet ist und die Kassen am Ende überbezahlte Preise zahlen müssen.

Schon vor einigen Jahren war daher die AOK in Berlin und Hessen dazu übergegangen, die Versorgung ihrer Versicherten mit Zytostatika öffentlich auszuschreiben. Über Probleme bei der Belieferung der Krebskranken ist seitdem nichts bekannt geworden. Nun haben fast alle Kassen flächendeckend mit Ausschreibungen begonnen, worauf Apo-



Die Bundesregierung will die Versorgung mit Krebsmedikamenten neu regeln. Das bremst die Krankenkassen aus, die in diesem Bereich viel erreicht hatten. Nur gefiel das Ärzten und Apothekern nicht.

theker und Onkologen eine Kampagne starteten. Die Versorgung der Krebskranken werde wegen einer verfehlten Sparpolitik der Kassen zusammenbrechen, so die Warnung.

Bei den Gesundheitspolitikern verfiel das, offenbar wollte man sich die einflussreichen Lobbygruppen vor der Bundestagswahl nicht zum Feind machen. Künftig werden Zytostatika-Ausschreibungen komplett verboten. Die Begründung ist geradezu absurd: Es gehe um die freie Wahl der Apotheke durch die Versicherten, heißt es im Kabinettsentwurf. Doch tatsächlich sollen Ärzte und Apotheker weiter machen dürfen wie bisher.

Dabei haben die Ausschreibungen Vorteile – auch für die betroffenen Patienten. Denn es geht nicht nur um die Eindämmung von Korruption und die auf 20 bis 30 Prozent geschätzte Ersparnis bei den Kassen, was in der Summe immerhin fast eine Milliarde Euro ausmacht. Vielmehr wurden bei den Ausschreibungen erstmals auch klare Qualitätsanforderungen gestellt.

So verlangen etwa Techniker Krankenkasse und Barmer GEK bei ihrer Ausschreibung, dass die Belieferung innerhalb von zwei Stunden erfolgen muss. Dagegen ist es heute nicht selten, dass zwischen Apotheke und Praxis Hunderte Kilometer liegen – für Korruptionsexperten übrigens ein Indiz dafür, dass hier illegale Geschäfte mit im Spiel sind. Zudem hatten die Krankenkassen festgestellt, dass sich Apotheken, die offiziell als Lieferanten auftreten, selbst beliefern lassen, unter anderem von Krankenhausapotheken. Auch diese Praxis sollte durch Ausschreibungen bekämpft werden.

Tritt das Gesetz in der geplanten Form tatsächlich in Kraft, werden alle gestarteten und auch die bereits abgeschlossenen Ausschreibungen obsolet. Ein preiswerter Triumph für die Apotheker. Sie hatten den Kassen vor einigen Wochen in einer Art Ablasshandel 150 Millionen Euro Rabatt angeboten, wenn diese freiwillig auf Ausschreibungen verzichten. Das Geld können die Apotheker nun behalten.

Kopf oder Zahl

4374 wöchentliche Flugstrecken in Deutschland sind in diesem Sommer von Billigfliegern bedient worden, 333 mehr als noch vor einem Jahr. Das ist ein Ergebnis des aktuellen Billigflugmonitors vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, aus dem die „Rheinische Post“ berichtete. Die wachsende Konkurrenz belastete vor allem die deutsche Billigairline Air Berlin. Ein Ticket kostete im Schnitt noch 106 Euro – 115 Euro waren es noch im vergangenen Sommer gewesen. Ryanair konnte den durchschnittlichen Ticketerlös von 46 auf 56 Euro erhöhen, weil die Iren zunehmend teurere Flughäfen wie Köln ansteuern. dpa



Februar vakant ist. Im nächsten Frühjahr steht bei K+S ein umfangreicher Personalwechsel an. Im Mai löst der aktuelle Finanzvorstand Burkhard Loehr den bisherigen Konzern-Chef Norbert Steiner ab. Neuer Finanzchef wird Thorsten Boeckers. dpa

Otto Lose, geschäftsführender Gesellschafter der Eisengießerei Römheld & Moelle, wird Chef des Düngemittelgeschäfts des Kasseler Kali- und Salzherstellers K+S. Der 45-Jährige übernimmt ab 2017 den Posten, der seit Ende

23,2 Millionen Reisende haben 2015 einen Linienfernbus genutzt – 47 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Nach den vorläufigen Zahlen des Statistischen Bundesamtes setzt sich der Boom in dem jungen Markt fort, der erst Anfang 2013 liberalisiert wurde. Der grenzüberschreitende Verkehr mit Fernbussen wuchs zuletzt stärker als der Inlandsverkehr: Von den 23,2 Millionen Fahrgästen führen 16 Millionen und damit 35 Prozent mehr als im Vorjahr in Deutschland, während 7,3 Millionen und damit 81 Prozent mehr eine grenzüberschreitende Busfahrt machten. Im Schnitt legten die Reisenden rund 315 Kilometer je Fahrt zurück. FR