

# NEUE HÄRTE IM PERSONALMANAGEMENT?



In der Literatur ist von einer „neuen Härte“ im Human Resource Management die Rede. Ein aktueller Beitrag stammt von Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Continental AG, der im Interview der Zeitschrift *managerSeminare* (Heft 107, Februar 2007) den „Abschied von einem sozialwissenschaftlich verkörpertem Bild des Personalwesens“ verlangt und ein „verstärktes Denken in Kosten und Wertschöpfung“ einfordert. In Zeiten globaler ökonomischer Herausforderungen ist diese neue Härte allenthalben spürbar. Naturgemäß wird diese Entwicklung jedoch höchst unterschiedlich bewertet.

Auf der einen Seite finden sich jene, die diese „neue Härte“ vor allem am zunehmenden Druck auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festmachen und auf die Folgen fortschreitender „Flexibilisierung“ für die Menschen hinweisen. Eine andere Position sieht in der „neuen Härte“ die Notwendigkeit einer Kurskorrektur, um das Personalmanagement stärker auf seine betriebswirtschaftlichen Aufgaben zu fokussieren. Beide Positionen, so scheint es, stehen sich unvereinbar gegenüber.

## ! Mehr Leistung durch Work-Life-Balance

Die eine versucht, die Erkenntnisse der sozialwissenschaftlich geprägten Arbeitsforschung auf die aktuellen betrieblichen Entwicklungen anzuwenden. Diese Perspektive ist letztlich in der Tradition der „Humanisierung“ verankert und identifiziert die „neue Härte“ als stressbedingte Überforderung im Sinne eines postmodernen Symptoms der Ausbeutung von Wissensarbeitern. Den Grenzen des von Sennett beschriebenen „flexiblen Menschen“ versucht man durch Konzepte des betrieblichen Stress- und Gesundheitsmanagements zu begegnen. Work-Life-Balance wird zum Postulat einer ganzheitlichen Strategie individueller und organisatorischer Arbeitsgestaltung erhoben, um den unerwünschten Folgen von Motivations- und Leistungsverlust zu begegnen.

## ! Harter Kurs für Humanisierung

Die andere Position sieht in der aktuellen Rationalisierungswelle und der damit verbundenen Verdichtung von Arbeit das Versäumnis des Personalmanagements, nicht frühzeitig Optimierungspotenzial in den Unternehmen identifiziert und dementsprechend im Voraus die Weichen für wettbewerbsbedingte Anpassungen gestellt zu haben. „Spare in der Zeit, so hast Du in der Not“, so die betriebswirtschaftliche Logik der „präventiven Restrukturierung“. „Neue Härte“ meint in diesem Zusammenhang nichts weiter, als das Personalmanagement wieder stärker auf die „harten“ Faktoren betriebswirtschaftlicher Kennzahlen auszurichten und damit in seiner Bedeutung für das strategische Management von Unternehmen aufzuwerten. Erst aus dieser Position heraus, so die Argumentation, kann das Personalmanagement im Konzert der betrieblichen Managementfunktionen eine führende Rolle übernehmen und damit Freiräume für Maßnahmen zur Humanisierung schaffen.

## ! Härte meint Widerstand

Beiden Positionen muss ihre jeweilige Berechtigung zugestanden werden. Die Antwort auf die Frage nach „mehr Härte“ im Personalmanagement kann demnach, wie so oft, nicht mit einem klaren „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Und doch sind Zweifel angebracht, ob der Begriff der Härte geeignet und angemessen ist, um den vielfältigen Herausforderungen der von Umbrüchen gekennzeichneten Arbeitswelt zu begegnen. Härte beschreibt, so ist es z. B. bei Wikipedia nachzulesen, den mechanischen Widerstand, den ein Körper dem Eindringen eines anderen Körpers entgegensetzt. Die „neue Härte“ lässt sich demnach als Strategie des Personalmanagements deuten, das Bemühen der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung um ein Abmildern der Folgen von Rationalisierung abzuwehren und sich konsequent den Erfordernissen nach Flexibilisierung zu stellen. Insoweit will die Begrifflichkeit der „Härte“ die ökonomischen Notwendigkeiten des Personalmanagements unterstreichen. Sie läuft jedoch Gefahr, die unübersehbaren Folgen der „neuen“ Arbeitswelt zu bagatellisieren. Zugleich baut die semantische Schärfe einen künstlichen Gegensatz zwischen beiden berechtigten Interessen auf und erschwert die notwendige Zusammenführung beider Ansätze zu einer übergreifenden Strategie.

## ! Die drei großen Rs zukünftiger Personalarbeit

Dies könnte zu einem wiederholten Versäumnis des Personalmanagements werden. Denn der Blick voraus, so schwierig Prognosen auch sein mögen, lässt Entwicklungen erkennen, die nachhaltige Konzepte im Umgang mit den Folgen der flexiblen Arbeitswelt erforderlich machen. Matthias Horx spricht im Vorwort zum Zukunftsbericht „The War For Talents“ von denjenigen Bereichen, die für die Personalpolitik der Zukunft entscheidend sein werden. Strategisches Personalmanagement wird sich vor allem darum zu kümmern haben, Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Horx spricht in diesem Zusammenhang von den „drei großen Rs“: *Recruitment, Retention und Resilienz*.

» Fortsetzung auf Seite 2

## Impressum

**HERAUSGEBER** Rolf Karges • TOP GmbH BDU, Pestelstraße 2, 66119 Saarbrücken  
 www.top-saarbruecken.de; info@top-saarbruecken.de **INHALT** Rolf Karges  
**LAYOUT** Sabine Herber **REDAKTION** Rolf Karges, Sabine Herber **ISSN** 1439-510X

## Unsere TOPs

- 1/2] Neue Härte im Personalmanagement?
- 2/4] Ausbildung als Wettbewerbsfaktor
- 3/4] Seminare oder Selbstlernen?

## » Fortsetzung von Seite 1

Schon der Titel der Studie „Kampf um Talente“ deutet an, dass es infolge der demografischen Entwicklung zu einer für die Unternehmen spürbaren Verschiebung der Angebots-Nachfrage-Relation auf dem Arbeitsmarkt kommen wird. Die damit verbundenen Folgen haben die Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten bereits auf den Verbrauchermärkten erfahren. Dem Wettbewerb um die Kundengunst, darin sind sich die Zukunftsforscher einig, wird der Wettbewerb um die kreativsten Köpfe folgen. In einer Zeit, so schreibt George Grendon vom renommierten INC-Magazine, in der geistiges Kapital die einzige Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile darstellt, ist es „Aufgabe des Managements, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die für die kreativsten und bestqualifiziertesten Leute attraktiv ist, diese Leute an das Unternehmen bindet und das Beste aus ihnen herausholt“.

## Recruitment und der Geist in der Flasche

In der Tat, kreative und an beruflicher Entwicklung orientierte Wissensarbeiter suchen die Herausforderung in flexiblen Netzwerken, die zunehmend an die Stelle fester Strukturen und Hierarchien treten. Doch auch sie brauchen Freiräume und Unterstützung, wenn es darum geht, sich gezielt von den Folgen besonderer Anstrengung oder Krankheit zu erholen. Diese Fragen werden nicht erst nach einem herausfordernden Projekt gestellt werden, sondern bereits beim Recruitment darüber entscheiden, ob ein Potenzialträger überhaupt in den Dienst eines Unternehmens tritt.

Dies verlangt, wie Zukunftsforscher Horx es nennt, ein „zweites Marketing“, in dem Unternehmen nicht nur ihren ökonomischen Zweck, sondern einen „visionären Geist“ schaffen, der als Orientierungsrahmen und Sinngebung fungiert. Hieran wird die Integrität des Unternehmens gemessen werden. Dafür ist es unabdingbar, so schreibt auch Thomas Sattelberger, die Prinzipien des unternehmerischen Handelns „in guten wie in schlechten Zeiten“ zu veröffentlichen und beizubehalten. Die Kennzahlen-geleiteten Prinzipien allein werden diesen visionären Geist jedoch kaum aus der Flasche locken.



## Ausbildung als Wettbewerbsfaktor



### AUSGANGSLAGE

Die demografische Entwicklung zeigt, dass es in den nächsten Jahren zu einem Fachkräftemangel kommen wird. Der „War for talents“ hat bereits begonnen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen über die sinkenden Eingangsqualifikationen der zukünftigen Auszubildenden klagen. Gründe hierfür liegen nicht zuletzt in der Qualität der schulischen Bildung.

Dieser Eindruck setzt sich auch mit Blick auf die Berufsschule fort. Auszubildende beklagen die zum Teil desolaten Zustände - von der Ausstattung bis hin zum Berufsschulpersonal. Viele sind mit den gestiegenen Anforderungen aus Politik und Wirtschaft, sowohl an die Berufsschulen als auch an die jungen Menschen, überfordert oder können es mit den vorhandenen Mitteln nicht realisieren, den Anforderungen gerecht zu werden.

## Retention und radikale Individualisierung

Nicht Härte oder Widerstand dürfen hierbei zum Prinzip des Handelns erhoben werden, sondern im Gegenteil Offenheit auch den Interessen der Mitarbeiter gegenüber. Diese Maxime der „Retention“ (lat. (Zurück-)Halten) verlangt, dass die Organisation es schafft, den „komplexen Partnerschaften und differenzierten Lebenslagen“ der Mitarbeiter Rechnung zu tragen und dadurch dauerhaft zu binden. Horx spricht von der Notwendigkeit einer radikalen Individualisierung der Arbeitsbedingungen, die es Frauen wie Männern ermöglicht, ihre individuellen Ansprüche an die Work-Life-Balance zu verwirklichen.

## Resilienz ist formbar

Der schnelle Wandel ist unvermeidlich mit einem hohen Zeitdruck verbunden. In diesem unruhigen Fahrwasser brauchen die Mitarbeiter ein gesteigertes Maß an Stressfestigkeit oder neudeutsch Resilienz. Resilienz meint ursprünglich die Eigenschaft von Stoffen, nach einer Verformung wieder in ihre Ausgangsposition zurückzukehren. Für Menschen beschreibt sie die Fähigkeit, sich nach einer Phase erhöhter Belastung gezielt und schnell zu erholen. Die Umfeldbedingungen haben einen erheblichen Anteil an der Widerstandsfähigkeit von Menschen gegenüber Stress und Belastungen. Hierbei spielt die Frage, inwieweit die Mitarbeiter die erklärten Unternehmensprinzipien und das tatsächliche Erleben im Arbeitsalltag im Gleichgewicht sehen, nach neueren Untersuchungen eine zentrale Rolle. Individualisierte Mitarbeiter wollen die fundamentalen Fragen ihrer Lebens- und Arbeitskultur in Übereinstimmung wissen. Dies setzt voraus, dass das Management über die ökonomischen Ziele hinaus einen Sinnzusammenhang schafft, mit dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren. Je stärker diese Identifikation ist, desto stabiler die Resilienz.

## Fazit

Diese Aufgaben werden mit einer wie auch immer verstandenen Härte wohl kaum zu meistern sein, zu komplex und ambivalent stellen sich die Anforderungen der individualisierten Arbeitskräfte dar. Hierzu hat gerade die sozialwissenschaftlich geprägte Organisationsforschung in der Vergangenheit vielfältige Ansätze geliefert. Insbesondere das Konzept der Unternehmenskultur mit seinen gestalterischen Implikationen dürfte eine Renaissance erfahren. Hier hat die Sozialwissenschaft nicht verklärt, sondern konnte wesentlich zum Verständnis von Unternehmungen als soziale, kultur- und sinnstiftende Organismen beitragen.

Das Personalmanagement muss zukünftig mehr denn je einen unternehmenseigenen Sinnzusammenhang gestalten, der über die gewohnten Artefakte vordergründiger „Unternehmenskultur“ hinausreicht. Eine solche Kultur braucht für ihr ökonomisches Funktionieren Klarheit und Deutlichkeit, aber gewiss keine Härte.

» Oliver Zimmermann

## ● Neue Wege der Rekrutierung

In den Unternehmen lässt sich bereits heute ein Wandel hinsichtlich der Gestaltung der Berufsausbildung konstatieren. Besonderes Augenmerk wird zunehmend auf die Qualität der Ausbildung gelegt, nicht mehr nur allein auf die Quantität. Die Rekrutierung guter Auszubildender hängt nicht mehr allein vom Unternehmensimage ab. Vielmehr sind die Unternehmen verpflichtet, ihre zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an das Unternehmen zu binden. So werden beispielsweise interne Printmedien an zukünftige Auszubildende geschickt, um die Zeit zwischen der Einstellungs zugesage und dem tatsächlichen Ausbildungsbeginn, der bis zu einem Jahr lang sein kann, zu überbrücken. Dies dient nicht zuletzt dem Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den neuen Auszubildenden.

» Fortsetzung auf Seite 4

# SEMINARE ODER SELBSTLERNEN IM HANDEL FÜR BAUEN, WOHNEN UND LIFESTYLE

**Beides. Das ist doch klar.** Die Frage ist, ob alles in Seminaren vermittelt werden kann und ob es ausreicht, alles, was Mitarbeiter wissen und können müssen, ins Seminargeschehen zu verlegen.

Egal um welches Produkt es sich heute handelt, es ist davon auszugehen, dass sich der Kunde vorher informiert. Ihm stehen hier die unterschiedlichsten Quellen zur Verfügung:

- Printmedien
- Online-Versionen der Printmedien
- Websites der Industrie
- Internet-User Foren
- Stiftung Warentest
- Online- (Versand) Händler
- Webblogs
- Freunde, Bekannte, Nachbarn usw.



Jeder, der will, hat heute die Möglichkeit, sich über Produkte, Produktvarianten, Hersteller und vor allem Preise zu informieren.

Viele Industrieunternehmen im Markenartikel-Bereich wenden sich immer häufiger direkt an den Kunden, weil sie schon gar nicht mehr davon ausgehen, dass die Verkaufsmitarbeiter des Handels den Kunden kompetent beraten können. „Die können doch nur noch billig“, wie es ein Vertreter eines deutschen Markenartiklers neulich einmal formulierte. Der Handel habe schon lange keine Meinungshoheit über Marken mehr. „Viele Verkäufer haben gar keine Vorstellung davon, was im Internet über die Produkte gesagt wird, die sie verkaufen“.

Verkäuferische Kompetenz wird in vielen Unternehmen immer noch ausschließlich mit der Gesprächsführung in Verbindung gebracht. Es geht dann um den Ablauf eines Verkaufsgesprächs.

Auch Trainer vermitteln gelegentlich noch den Eindruck, als ginge es in erster Linie um rhetorische Fähigkeiten und all die kleinen Tricks aus der Trickkiste der Psychologie. Viele meinen immer noch, man könnte den Kunden durch eine raffinierte Gesprächsführung überrumpeln oder zumindest zu einem Kaufentschluss verführen. Das mag mal gelingen, aber in der Regel sind die Kunden heute viel zu selbstbewusst und informiert, darauf reinzufallen.

## Was will der Kunde?

Nur bei Produkten, deren Qualität, Zweck und Verwendungsmöglichkeit offensichtlich oder bekannt ist, will der Kunde lediglich den Preis wissen oder, wo er sie finden kann.

Dies trifft bei vielen Lebensmitteln und vielen Gebrauchsgegenständen des täglichen Bedarfs zu. Sind aber die Produkte ein Mittel zu einem höheren Zweck, will der Kunde zu dem Preis auch noch ausführliche Informationen und Anregungen erhalten. Es geht ihm dann viel mehr um

- Lösungen,
- Anregungen,
- Gestaltungstipps
- oder Anwendungs- und Verarbeitungsinformationen.

Im Bereich Sanierung, Renovierung oder Modernisierung beispielsweise erwartet der Kunde zunächst einmal, dass der Verkäufer ihn in seiner Stil-, Lebens- und Wertewelt erkennt und ihn aus diesem Verständnis heraus berät.

Versteht der Verkäufer nicht, warum der Kunde eine alte Jugendstilvilla renovieren will, was ihn an dieser Baugesinnung so fasziniert und kann er nicht wenigstens für einen Moment teilhabendes Verständnis zeigen, kann er gar keine Lösung anbieten, die in den Vorstellungen des Kunden eine Bereicherung darstellt und letztendlich auch eine Preisbereitschaft erzeugt. Weiß ein Verkäufer nichts über den Stil der Bauhausbewegung, so kann er auch nicht beraten, wenn der Kunde ein neues Bad einrichten will, das dem Stil dieser Architektur und Kunstrichtung gerecht wird. Das Gleiche gilt bei Mode- oder Einrichtungsfragen.

Was in solchen Fällen bleibt, ist das Gefühl, dass es dem Handel lediglich um das Geld geht. Darauf geht der Kunde ein und konzentriert sich folglich auch nur auf den Preis. Die Beratung und die Anregungen holt er sich woanders. Nicht nur Werte entstehen durch Beratung, sondern auch die Preisbereitschaft des Kunden entsteht durch die professionelle Beratung, die dem Kunden in aller Regel auch geldwert ist.



## Was erwartet der Kunde vom Verkaufspersonal?

Der Kunde erwartet Verständnis und das scheint ihm nicht zu viel verlangt. Er erwartet vom Verkaufspersonal, dass es weiß, was in den Medien bezüglich der angebotenen Produkte vor sich geht. Er wünscht sich, das Wissen, das er aus den Medien und dem Internet bezogen hat, mit dem Verkaufspersonal zu teilen und zu besprechen. Er erwartet, dass die Mitarbeiter eines Handelsunternehmens wissen, wovon er spricht, weil sie es selbst gelesen haben, vielleicht sogar in den gleichen Quellen. Im Idealfall sind die Mitarbeiter dem Kunden sogar voraus und können ihm Hinweise geben und Beispiele zeigen, die ihm die erwünschten Lösungen und Anregungen bringen. Sie zeigen ihm in den verschiedensten Situationen, dass sie wissen, „was in der Welt so vor sich geht“! Das wäre zeitgemäße Professionalität.

## Woher kommt das Wissen der Mitarbeiter?

Die klassische Personalentwicklung konzentriert sich im Wesentlichen auf die Triade Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Die Methodenkompetenz bezieht sich größtenteils auf interne organisatorische und warenauswirtschaftliche Prozesse; Sozialkompetenz auf die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und natürlich auch auf die Kunden. Beide Kompetenzen werden heute professionell von internen und externen Trainern in Seminaren oder Coachings vermittelt und eingeübt.

### » Fortsetzung von Seite 3

Unter Fachkompetenz gehört im Handel unter anderem die Warenkunde. Oder, wie es „neudeutsch“ heißt, Produktinformationen. Es geht aber oft nur um das Sortiment als Ganzes. Es geht um die Basisinformationen, die der Kunde oft auch auf der Verpackung nachlesen kann.

Das erfolgreiche Verkaufspersonal von morgen kennt sich aus, weil es die gleichen Quellen nutzt wie der Kunde. Dazu gehören die gängigen und gern gelesenen Zeitschriften, die am Kiosk gekauft werden und sich großer Beliebtheit erfreuen. Oder aber ihre Online-Variante. Ein Internetzugang ist für den Fachberater heute unerlässlich, wenn er den Kunden auf gleicher Augenhöhe beraten will. Die Links, die der Kunde nutzt, gehören zum Basiswerkzeug eines qualifizierten Fachpersonals.

Auch die gängige Gestaltungssoftware für „schöneres Wohnen“ oder Lifestyle-Fragen muss verfügbar sein. Auch ist es wichtig, dass einmal erarbeitete Lösungen für Probleme oder Kundenwünsche nicht verloren gehen. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. In vielen Unternehmen kann das Verkaufspersonal aber nicht auf solches Wissen zurückgreifen. Es ist individuell hervorgebracht worden und bleibt allen anderen Mitarbeitern des Unternehmens ein Geheimnis.



### Welche technologische Lösung hilft weiter?

Ein modernes Handelsunternehmen muss Wissen generieren, aber auch bewahren. Das geht heute problemlos mit E-Learning-Plattformen. Die Erfahrungen damit sind hervorragend. Es gibt heute kaum noch Mitarbeiter, die sich den modernen Technologien verweigern. Im Gegenteil! Viele Mitarbeiter sind heute bezüglich neuer Technologien privat besser ausgestattet als am Arbeitsplatz. Welche Potenziale können sich daraus ergeben? Eine allen interessierten Mitarbeitern zur Verfügung stehende E-Learning-Plattform mit Internetzugang könnte dazu dienen, dass

- Trainer und Referenten ihre Skripte und Teilnehmerunterlagen allen zugänglich machen. Auch denen, die nicht im Seminar waren,
- interne Informationen allen Interessierten zur Verfügung gestellt werden,
- Erfahrungsberichte ausgetauscht werden,
- Problemlösungen und Projekte veröffentlicht werden,
- Dokumentationen über gelungene Projekte abgerufen werden können,
- die Mitarbeiter untereinander kommunizieren,
- Risiken und Reklamationen besprochen und geklärt werden.

■ Vernetztes Arbeiten, Teamwork und Wissensmanagement sind noch nie so einfach und kostengünstig möglich gewesen wie heute. Der Computer mit dem Zugang zum Internet und zu einer unternehmensinternen Wissensplattform wird künftig zu einem wichtigen kaufmännischen Arbeitsmittel werden und dient der Beratung des Kunden und somit gleichermaßen auch der Wertschöpfung des Unternehmens.

» Rolf Karges

### » Fortsetzung von Seite 2

#### ● Gestaltung der Ausbildung

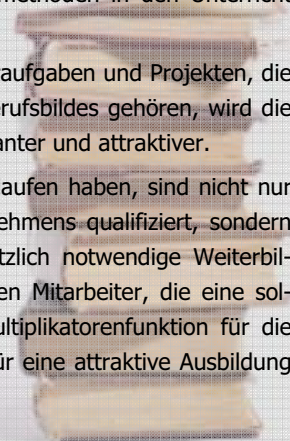
Um die sinkenden Eingangsqualifikationen der Auszubildenden aufzufangen, bieten Ausbildungsbetriebe interne Seminare als Begleitung zum berufsschulischen Unterricht an.

Der Vorteil dieser unternehmensspezifischen Maßnahmen liegt darin, dass es sich bei der Zusammenstellung der Seminargruppen um interne, aus einem Unternehmen kommende Auszubildende handelt. Dabei kann gezielt auf die Schwächen eines jeden Einzelnen eingegangen werden. Zugleich können leistungsstärkere Auszubildende in der Seminargruppe ebenfalls bei Problemlösungen als Ansprechpartner für die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer fungieren. Diese Art des Lernens steigert nicht nur die fachlichen, sondern auch weitere Kompetenzen, die im Berufsleben zunehmend entscheidend sind. So beispielsweise die Bereitschaft zum Weiterlernen, Kommunikationsfähigkeit oder die Sozialfähigkeit.

Diese Kompetenzen oder auch Schlüsselqualifikationen können nicht in einem eigenen Fach in der Berufsschule vermittelt werden, sondern müssen implizit durch neue Lehr- und Lernmethoden in den Unterricht mit einfließen.

Aber auch durch die Übertragung von Sonderaufgaben und Projekten, die nicht unmittelbar zum Tätigkeitsprofil des Berufsbildes gehören, wird die Ausbildung für die jungen Menschen interessanter und attraktiver.

Menschen, die eine solche Ausbildung durchlaufen haben, sind nicht nur entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens qualifiziert, sondern auch flexibel einsetzbar und offen für zusätzlich notwendige Weiterbildungsmaßnahmen. Des Weiteren übernehmen Mitarbeiter, die eine solche Ausbildung durchlaufen haben, eine Multiplikatorenfunktion für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und stehen für eine attraktive Ausbildung im Unternehmen.



#### ● FAZIT

Eine gut organisierte und strukturierte Ausbildung leistet einen entscheidenden Beitrag in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Je strukturierter und vielfältiger die Gestaltung des Ausbildungsprozesses ist, desto höher ist die Qualität der Ausbildung zu bewerten. Das bedeutet aber auch, dass Unternehmen Ausbildung als eine Investition in die Zukunft verstehen und nicht als reinen Zeit- und Kostenfaktor.

Letztendlich bedeutet die Ausbildung von eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance für Unternehmen, frühzeitig Potenziale zu erkennen und zu fördern, um somit langfristig einen kontinuierlichen Nachwuchs an ausgebildeten Fachkräften zu sichern.

» Marko Kieschnik