

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Was sind die HR-Themen 2024?

KI UND FEHLENDE
FACHKRÄFTE
FORDERN HR
WEITER HERAUS

Künstliche Intelligenz

Ohne geht es im Recruiting nicht mehr

Talentmanagement

Unternehmen brauchen eine klare Strategie

Fachkräftemangel

Handwerksbetriebe testen digitales Recruiting

Neues denken

Neues wagen

Neues erreichen



LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

es sind nur noch wenige Tage bis zum Jahresende. Werfen wir schon jetzt einen Blick auf die Themen, die HR 2024 bewegen werden.

Allen voran bleibt der Arbeitskräftemangel auch im kommenden Jahr ein Dauerthema für HR. Unternehmen müssen sich gute Strategien für das Recruiting überlegen. Einige Handwerksbetriebe haben in einem Projekt Ideen gegen den Personalmangel entwickelt und in der Praxis getestet – teilweise mit großem Erfolg. Lesen Sie mehr ab Seite 19.

Ein weiteres Thema 2024 wird der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) sein. KI wird nicht nur Einstellungsprozesse deutlich verändern, sondern kann auch für HR die Arbeit erleichtern und die Arbeitsbelastung reduzieren. Somit ist mit einer weiteren Intensivierung des Tech-Trends in HR zu rechnen. Doch das kann auch Ängste bei Mitarbeitenden schüren. Wie Sie damit umgehen können, lesen Sie ab Seite 22.

Auch lebenslanges Lernen bleibt Thema: Fachkräfte wünschen sich, dass ihre Arbeitgeber sie

bei Weiterqualifikationen unterstützen. Das interpretieren sie auch als Zeichen der Wertschätzung. Wie die F.A.Z. ihre Auszubildenden stärkt, stellen wir Ihnen ab Seite 16 vor.


Und zu guter Letzt müssen Unternehmen im Kampf gegen den Fachkräftemangel verstärkt auf Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger setzen und sich verstärkt im Ausland nach Talenten umschauen. Denn angesichts einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung ist Deutschland auf qualifizierte Zuwanderung angewiesen.

Bei allen Herausforderungen, denen Sie sich in Ihrem Unternehmen 2024 stellen müssen, wünschen wir Ihnen gutes Gelingen und Freude beim Gestalten und Ausprobieren neuer Wege!

Die besten Grüße aus der Redaktion sendet Ihnen

Kirstin Gründel,
Redakteurin F.A.Z.-Personaljournal

Editorial	2
Kurz & knapp Neues aus der HR-Welt	5
Betriebliches Gesundheitsmanagement Die Digitalisierung verändert unser Gehirn – Prävention kann digitalem Stress vorbeugen	6
Talentförderung Studie: Unternehmen brauchen ein strategisches Talentmanagement	8
Kompetenzentwicklung Warum wir Menschen, die wir kennen, oft zu wenig zutrauen	11
Recruiting Fachkräftemangel und Digitalisierung fordern alle Arbeitgeber heraus	13
Personalentwicklung Mit dem Projekt „Mehr als Wissen“ stärkt die F.A.Z. die Skills von Auszubildenden	16
Rezension Wie Sie lebenslanges Lernen fördern können	18
Fachkräftemangel Mit digitalem Recruiting begegnen Handwerksbetriebe dem Personalmangel	19
Künstliche Intelligenz Wie Unternehmen Mitarbeitenden die Angst vor Veränderung nehmen können	22
Digitalisierung KI und HR-Tech: Geht es im Recruiting noch ohne?	24
Impressum	26



**Kompetenz-
entwicklung**
Unternehmen sollten
ihren Beschäftigten
mehr zutrauen

Roll the Pay – Vergütungsstrategien zwischen Inflation und Transformation

Freuen Sie sich u.a. auf folgende
Sprecher*Innen:

Lasse Bahnsen,
Senior Specialist Compensation & Benefits,
msg systems AG

Stefanie Hornung,
Redaktionsmitglied des Personalmagazins
und des Portals „New Management“,
Autorin des Buchs „New Pay“

Nadine Nobile,
Geschäftsführerin, CO:X GmbH

Jannis Tsalikis,
HR Director, Lautsprecher Teufel GmbH

**JETZT
ANMELDEN**

Weitere Informationen unter:

www.totalrewards.de/events/praxisforum-total-rewards



© TaniaC. – stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Gehälter bleiben auf hohem Niveau

Die hohen Inflationsraten haben nicht nur die Budgets von Unternehmen für Gehaltserhöhungen, sondern auch die Erwartungen von Beschäftigten an die Vergütung hochgeschraubt. Auch treiben die jüngsten Tarifabschlüsse und der Fachkräftemangel die Löhne nach oben. Das belegt die [Studie „Trends in Vergütung und HR 2023/2024“](#) der Unternehmensberatung Lurse.

Dennoch gehen die Studienverfasser davon aus, dass die Gehälter im Jahr 2024 nicht mehr so stark steigen werden wie 2023. Sie werden aber auf hohem Niveau verharren. Für die Studie hat das Beratungsunternehmen Personalverantwortliche von etwa 230 deutschen Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige befragt. Die meisten Befragten sind große Mittelständler oder Konzerne: 57 Prozent beschäftigen mehr als 1.500 Mitarbeitende, ebenso viele erwirtschaften einen Jahresumsatz von über 500 Millionen Euro. Mehr als die Hälfte (54 Prozent) sind tarifgebunden. <

Rekordhoch bei Teilzeitarbeit

Die Zahl der Beschäftigten, die in Teilzeit arbeiten, ist gestiegen. Derzeit haben vier von zehn Beschäftigten einen Teilzeitjob. Die Zahl der Teilzeitbeschäftigten lag im dritten Quartal 2023 mit 39,2 Prozent so hoch wie noch nie. Das geht aus der [Arbeitszeitrechnung](#) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hervor. Auch die Quote der Vollzeitbeschäftigten nahm zu, allerdings lediglich um 0,3 Prozent.

Der Grund für den Anstieg der Teilzeitarbeiter ist laut IAB ein Beschäftigungszuwachs speziell in Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Bereich Erziehung. 10 Prozent der Beschäftigten haben allerdings mehr als einen Job. Die Zahl der Mehrfachbeschäftigten liegt deutlich über dem Niveau von vor der Coronapandemie. Trotz Wirtschaftsabschwung bleibt das Gesamtarbeitsvolumen stabil. Die Beschäftigung steigt kaum noch, es gibt wieder etwas mehr Kurzarbeit sowie weniger Überstunden, stellt die Studie fest. <

Ganzheitliche Vergütungsstrategie

Um Mitarbeitende zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, bieten viele Unternehmen Benefits und attraktive Arbeitsbedingungen als Teil einer ganzheitlichen Vergütungsstrategie an. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) hat in der [Studie „Anreiz- und Vergütungssysteme 2023“](#) erfasst, welche Benefits Unternehmen anbieten, und dem gegenübergestellt, welche Angebote die Beschäftigten besonders attraktiv finden. Demnach sind Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung bei Beschäftigten besonders gefragt. Für Arbeitgeber sei das Potential, dadurch die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und Fachkräfte langfristig zu binden, als sehr hoch einzuschätzen, sagt Studienautorin Amelia Gahmann. Des Weiteren achten die Befragten vor allem auf eine gute Führungskultur, eine marktgerechte Vergütung sowie Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes. Auch nachhaltige Benefits wie Bike-Leasing sind gefragt. <

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Digitalisierung verändert unser Gehirn – Prävention kann digitalem Stress vorbeugen



© ckybe – stock.adobe.com

Der zunehmende Digitalkonsum verändert unser Gehirn. Das wirkt sich auch auf unsere Leistungsfähigkeit aus. Inwiefern, das sollten Unternehmen wissen, um ihre Mitarbeitenden vor digitalem Stress schützen und deren Gesundheit langfristig fördern zu können.

Zu viel Digitalkonsum kann unser Gehirn überfordern

Das menschliche Gehirn ist komplex und überaus leistungsfähig. Etwa 100 Milliarden Nervenzellen und etliche Kontaktpunkte sorgen dafür, dass wir Zusammenhänge bilden, uns Erlerntes einprägen und Wissen anwenden. Forschende sind sich zudem einig: Das Gehirn bleibt bis ins hohe Alter lernfähig. Besonders im Hinblick auf die diversen

Herausforderungen und Veränderungen, die wir in unserem Leben bewältigen, ist das lebenslange Lernen somit einer der Grundpfeiler für ein gesundes und leistungsstarkes Gehirn.

Die Digitalisierung fordert in diesem Kontext unser Gehirn auf vielfältige Weise heraus. Für die Nutzung digitaler Endgeräte benötigt das Gehirn viel kognitive Ressource. So müssen Finger und Hände präzise bewegt werden, was das Gehirn durchaus trainieren kann. Ähnlich wie bei einer Geigenspieler*in oder einem Tennisspieler finden hierbei Anpassungsprozesse statt. Das Gehirn lernt und wächst.

Das Gehirn ist zwar in der Lage, sich anzupassen, orientiert sich dabei dennoch an evolutiv vorgegebenen Angaben. Stichwort: Multitasking. Für das komplexe Organ ist es schwierig und äußerst ressourcenintensiv, schnell und andau-

ernd zwischen verschiedenen Kontexten hin- und herzuspringen. Viele digitale Tools und Apps arbeiten allerdings reizgetrieben und ziehen unsere Aufmerksamkeit mit Symbolen, Geräuschen und Farben auf sich. Die Folge: Die Reizdichte und -frequenz sind ständig hoch. Je öfter wir zwischen verschiedenen Kontexten hin- und herwechseln, desto schwieriger wird es für das Gehirn, stabile Strukturen aufzubauen und diese sauber abzulegen. Die Wahrnehmung verschwimmt folglich, und wir fragen uns am Ende des Tages nicht selten, was wir eigentlich tatsächlich geleistet haben.

Damit wir unser Gehirn nicht überfordern und gleichzeitig möglichst produktiv sind, ist somit entscheidend, dass wir uns bei der Nutzung digitaler Medien fokussieren, statt uns in einer Vielzahl von offenen Programmen und Anwendungen zu verlieren.





**Dr. Alexandra
Schröder-Wrusch**

erklärt, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden vor digitalem Stress schützen können.

Stress und Konzentrationsstörungen infolge digitalen Konsums

Die Digitalisierung ist ein Innovationsmotor, der Arbeitsprozesse optimiert; darüber sind sich Forschende, Medizinerinnen und Anwender weitgehend einig. Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern werden weniger komplexe Tätigkeiten abgenommen, so dass sie sich auf kognitiv anspruchsvollere Aufgaben konzentrieren können. Sie werden entlastet.

Gleichzeitig stehen sie vor der Herausforderung, mit verschiedenen Tools arbeiten und Reaktionen auf unterschiedlichen digitalen Kanälen erhalten und verarbeiten zu müssen. Dies erfordert eine rasche Anpassung und erhöht nicht nur die Handlungsoptionen, sondern auch die Verantwortung der Mitarbeitenden. So steigen Arbeits- und Zeitdruck auch aufgrund einer angepassten Erwartungshaltung, die vom sekundenschnellen Beantworten von E-Mails oder Chatnachrichten bis hin zur Teilnahme an mehreren aufeinanderfolgenden Videocalls reicht. Die Folge: Viele Menschen klagen über erhöhten Stress und über Konzentrationsstörungen.

Aufklärung zur Wirkungsweise des Gehirns erforderlich

Damit Unternehmen ihre Mitarbeitenden in dieser Situation unterstützen, aber sie auch schützen können, bedarf es einer ganzheitlichen Aufklärung. Ganz allgemein gilt es, auf Führungsebene zu diskutieren: Wie wollen wir Technologien in unserem Unternehmen einsetzen? Verstehen Führungskräfte, wie sie Medien einsetzen dürfen, und können Mitarbeitende einordnen, was sie ihrem Gehirn zumuten sollten und was nicht, kann es ihnen gemeinsam gelingen, für Entlastung und Sicherheit zu sorgen. Eine entsprechende Aufklärung muss folglich sowohl im gesamten Unternehmen als auch gezielt und individualisiert bei den Beschäftigten stattfinden.

Digitale Resilienz ist somit Teamwork. Richtlinien für die digitale Kommunikation und Regeln für den Umgang mit Technologien sind gute Ansätze, um Mitarbeitende strukturiert anzuleiten. Führungskräfte sollten zudem für ausreichend Sicherheit im Umgang mit digitalen Tools sorgen und analoge und digitale Prozesse regelmäßig überprüfen.

In der Verantwortung eines jeden Einzelnen liegt es schließlich, ausreichend Pausen wahrzunehmen, sich körperlich zu betätigen und den persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu su-

chen, um Körper und Geist zu entlasten. Um ihre Beschäftigten dabei zu unterstützen, können Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) etablieren und ihren Fokus ganz aktiv auf die Förderung der körperlichen und mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden richten.

Prävention 4.0: Ganzheitliche und personalisierte Vorsorge

Der Ansatz der ganzheitlichen Prävention mit einem besonderen Augenmerk auf die Personalisierung, von der ias-Gruppe als Prävention 4.0 betitelt, zielt darauf ab, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Arbeit langfristig gesund ausüben können und auch noch im hohen Alter von Präventionsmaßnahmen profitieren, die während ihres Beschäftigungsverhältnisses umgesetzt wurden. Prävention 4.0 ist aus diesem Grund nicht nur personalisiert, sondern auch lebensphasenspezifisch, geschlechtergerecht und gendersensibel.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor in diesem Zusammenspiel aus Vorsorge und Selbstfürsorge ist die (digitale) Resilienz. Diese ist erlernbar. Denn ebenso, wie das menschliche Gehirn in der Lage ist, komplexe Sachverhalte oder digitale Tools zu verstehen und anzuwenden, kann es auch für den bewussteren Umgang mit Technologien konditioniert werden.

Unternehmen können digitalem Stress entgegenwirken, indem sie sich damit auseinandersetzen, wie viele Technologien sie gleichzeitig einführen und wie viele davon sie ständig erneuern. Wenn Menschen mit wenigen digitalen Tools arbeiten und die Chance haben, den Umgang mit diesen in Ruhe zu erlernen, wenn ihnen also genügend Zeit zugestanden wird, Sicherheit zu entwickeln, dann verspüren sie geringeren digitalen Stress. Dies ist allerdings ein individueller Prozess, denn jede und jeder braucht unterschiedlich lange dafür.

Im Rahmen von Prävention 4.0 werden organisationale Handlungsmöglichkeiten deshalb um einen essentiellen Aspekt ergänzt: Was kann und soll ein Individuum, ausgehend von Faktoren wie Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Gesundheitsstatus, tatsächlich leisten? Prävention 4.0 betrachtet den Menschen in seiner Einzigartigkeit – und ermöglicht ihm somit, seinen besten Beitrag für das Unternehmen als Gesamtheit zu erbringen. <

**Dr. Alexandra Schröder-Wrusch,
Medizinerin und Vorständin,
ias Aktiengesellschaft und ias Stiftung**

TALENTFÖRDERUNG

Studie: Unternehmen brauchen ein strategisches Talentmanagement

Der Fachkräftemangel bleibt – zumindest vorerst – ein Dauerzustand. Unternehmen denken daher um: Sie fördern ihre Talente individuell und eröffnen ihnen Karriere-chancen, um sie zu halten.

Arbeitskräftemangel, hohe Fluktuationsraten und Quiet Quitting – HR hatte schon leichtere Zeiten als heutzutage. Neue Mitarbeitende zu finden und vorhandenes Personal zu binden sind daher derzeit die drängendsten Herausforderungen für HR. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Talentförderung im Fachkräftemangel“, für die F.A.Z. Business Media | research gemeinsam mit dem Softwareentwickler Cornerstone 213 Entscheider zu Maßnahmen und Zielen ihres Kompetenzmanagements sowie zu ihrer Talent Mobility und der Nutzung von technologischen Lösungen in den entsprechenden Bereichen befragt hat. In zwei vertiefenden Interviews haben die Studienautorinnen und -autoren zudem mit HR-Entscheidern über ihre Erfahrungen und Standpunkte gesprochen.

Fachkräftemangel wird sich verschärfen

Laut der Studie begreifen 68 Prozent der befragten HR-Entscheider den Mangel an Personal als größte Herausforderung für ihr Unternehmen. Dieser wird sich durch den Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge in den kommenden Jahren verschärfen. Gleich ob IT, Produktion, Forschung, Personalwesen oder Vertrieb: Entstehende Vakanzen können Unternehmen immer schwerer schließen. Es fehlen nicht nur Akademiker, sondern auch Personen, deren Abschlüsse den hiesigen formalen Vorgaben entsprechen. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, vorhandene Talente im Unternehmen zu halten. Damit das gelingt, ist ein strategisches Talentmanagement erforderlich. Laut Studie sollten Unternehmen dabei alle Möglichkeiten nutzen.

1. Karrierechancen jenseits klassischer Wege anbieten

Zur besseren Förderung interner Talente fokussieren sich mehr und mehr Organisationen auf die



© matimix – stock.adobe.com

Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden statt auf deren schulische oder akademische Abschlüsse. Denn: Häufig schlummern innerhalb der Belegschaft unentdeckte Talente, die aufgrund fehlender formaler Qualifikationen nicht in Betracht gezogen werden, aber leicht durch Weiterbildungsprogramme qualifiziert werden könnten.

Immerhin 64 Prozent der befragten Entscheider offerieren ihren Beschäftigten Weiterbildungsmaßnahmen und unterstützen sie dadurch, die eigenen Potentiale zu entfalten. Das ist wichtig, denn Beschäftigte haben das Bedürfnis, sich weiterzuent-

wickeln und persönlich zu wachsen. Organisationen, die ihre Angestellten dabei begleiten, können deren Bindung erhöhen und die Fluktuationsraten senken. Darüber hinaus profitieren sie von einem höheren Engagement, denn kaum etwas motiviert Angestellte so stark wie das Wissen, dass der Arbeitgeber sich um sie kümmert, sie wertschätzt und individuell fördert.

Die individuelle Potentialentfaltung der Mitarbeitenden umfasst auch, dass Unternehmen den Talenten Querbewegungen innerhalb des Unternehmens – also nicht nur klassische Schornstein- →



Wenn Expertise nicht extern angeworben werden kann, gilt es, sie intern auszubilden. Dabei sollten Unternehmen strategisch vorgehen, so die [Studie „Talentförderung im Fachkräftemangel“](#).

karrieren – ermöglichen. Ihr Ziel ist, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und deren Wissen zu bewahren. In der Studie geben knapp zwei Drittel (62 Prozent) der befragten Personalentscheider an, Talent Mobility zu fördern, um Mitarbeitende stärker zu binden und deren Kompetenzen im Unternehmen zu halten.

2. Skills der Mitarbeitenden kennen und Stellen intern besetzen

Gerade in Zeiten, in denen externes Personal schwer zu bekommen ist, lohnt sich ein genauer Blick auf die Fertigkeiten der vorhandenen Beschäftigten, um vakante Stellen intern zu besetzen. Laut Studie erfassen 96 Prozent der befragten Organisationen zwar die Kompetenzen ihrer Angestellten zumindest einmalig und teilweise. Sie verschaffen sich aber nicht regelmäßig einen Überblick über deren Skills und über etwaige Wissenslücken.

Der Großteil der Organisationen weiß somit zwar um die Bedeutung und die Einsatzmöglichkeiten von Kompetenzen, kann deren Vorteile aber nicht vollumfänglich nutzen. Die Hauptgründe dafür sind fehlendes Personal und zu geringe Budgets. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt in der Studie an, die erfassten Kompetenzen in Excel-Tabellen zu verwalten und nicht auf eine spezielle Software zurückzugreifen.

Darüber hinaus versäumt knapp die Hälfte der Unternehmen, vakante Stellen intern auszu-schreiben. In diesen Betrieben sind somit Mitarbeitende, die sich innerhalb ihrer Organisation weiterentwickeln wollen, auf die Nutzung externer Kanäle angewiesen.

3. HR-Management-Systeme nutzen

Perspektivisch betrachtet, könnten Unternehmen fehlendes Personal durch technische Lösungen – HR-Management-Systeme und künstliche Intelligenz (KI) – auffangen. Technische Lösungen können dazu beitragen, dass Angestellte Aufgaben nicht mehr selbst erledigen müssen oder diese mit Hilfe von technischen Lösungen schneller erledigen können. Mitarbeitende werden somit entlastet und gewinnen Zeit, um andere Anforderungen zu übernehmen.

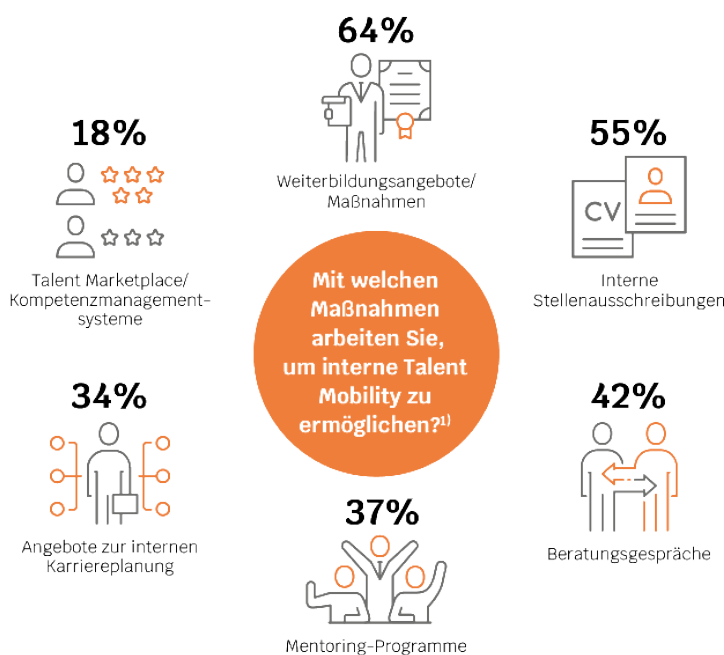
Noch kommen KI-Algorithmen nicht breitflächlich zum Einsatz. Die befragten Personalmanager sehen dadurch für die Zukunft aber vielfältige Entlastungspotentiale, etwa im Bewerbermanagement oder bei der Personalplanung – allesamt Bereiche, in denen die Mehrheit bisher noch nicht bewusst mit KI-Unterstützung arbeitet.

Auch die übrigen Studienergebnisse zeigen deutlich: Softwarelösungen gewinnen in den Personalabteilungen an Bedeutung. Da HR-Abteilungen verstärkt in solche Lösungen investieren, nahm in den vergangenen drei Jahren die Nutzung von HR-Management-Systemen um 20 Prozentpunkte zu. Vor allem setzen Personalabteilungen sie vermehrt in Bereichen wie der Nachfolgeplanung, der Leistungsbewertung oder dem Vergütungsmanagement ein. Reporting- oder HR-Analytics-Software erfreut sich dabei ebenso steigender Beliebtheit wie Feedback- beziehungsweise Selbstservice-Apps.

Damit der Einsatz von KI künftig gelingen kann, gilt es, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen: Organisationen sollten genau prüfen, an welchen Stellen sich die unterstützende Verwendung der Technik anbietet.

Zudem müssen sie Mitarbeitende befähigen, digitale Anwendungen einzusetzen und neue Aufgaben zu bewältigen. Die Ängste und Sorgen der Talente müssen Unternehmen ernst nehmen und offen über Vor- und Nachteile von KI kommunizieren. Auch bedarf es eines geregelten wie zielgerichteten Einsatzes der Technik.

Nur etwas mehr als die Hälfte der Organisationen schreibt offene Stellen intern aus



1) n = 213; Mehrfachnennungen möglich. Antworten ohne Antwortoptionen „Wir haben nicht das Ziel, Talent Mobility zu ermöglichen“, „weiß nicht/keine Angabe“ und „Sonstiges“

Quellen: Cornerstone, F.A.Z. Business Media | research



Emotionale Bindung macht Unternehmen erfolgreich

In den letzten Jahren hat sich für Mitarbeiter sehr viel verändert, mittlerweile sind hybride Arbeitsmodelle der Normalzustand. Besonders Millennials und Gen Z kommt diese flexiblere Arbeitsweise entgegen. Doch beide Generationen – wie auch Baby Boomer und Gen X – sind nicht glücklich mit ihrer Arbeit. Was fehlt ihnen also?

Sechs Faktoren beeinflussen die Beziehung zur Arbeit

HP hat in seinem Work Relationship Index untersucht, wie zufrieden Mitarbeiter mit ihrer Arbeit sind und Menschen in zwölf Ländern befragt – darunter auch Deutschland. Insgesamt gibt es sechs Faktoren, die die Beziehung zur Arbeit maßgeblich beeinflussen. Dazu gehören Führung, Fokus auf die Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Verwirklichung im Job, der Arbeitsplatz bzw. dessen Ausstattung und die eingesetzten Tools.

In Bezug auf Flexibilität und Autonomie setzen die jüngeren Generationen neue Maßstäbe. Es zeigt sich: Die Erwartungshaltung ist gestiegen, gleichzeitig sind Mitarbeiter eher gewillt, Worten Taten folgen zu lassen. So sind Gen Z und Millennials bereit, auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten, um mit einfühlsamen Vorgesetzten zusammenzuarbeiten. 62 Prozent sind der Meinung, dass Führungskräfte sie dazu ermutigen sollten, ihre Emotionen stärker zu kommunizieren. Generell sind sich hier auch Führungskräfte einig: 77 Prozent aller Befragten weltweit denken, dass sie Empathie zeigen müssen. Doch 41 Prozent sehen nicht, dass die emotionale Intelligenz der Führungskräfte ihre Erwartungen erfüllt. Dies sind Gründe, warum 68 Prozent der Befragten in Deutschland erwägen, ihren Job zu verlassen.

Hier sollten auch HR-Experten ansetzen und mit konkreten Maßnahmen die Motivation und die Beziehung zur Arbeit verbessern. Die Menschen bei der Entscheidungsfindung in den

Mittelpunkt zu stellen, ist enorm wichtig. Tatsächlich möchten 64 Prozent der Befragten, dass die Menschen dazu ermutigt werden, ihrer physischen und psychischen Gesundheit – und ihrem Wohlbefinden insgesamt (61 Prozent) – Vorrang vor der Arbeit zu geben.

Wandel der Unternehmenskultur steigert Zufriedenheit mit der Arbeit

Das Ergebnis des HP Work Relationship Index: Mitarbeiter sind immer weniger bereit, Abstriche bei ihrer Gesundheit zu machen. Sie wünschen sich mehr Respekt und Autonomie. Führungskräfte sollten Wert darauf legen, den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungen zu stellen. Letztlich profitieren sie davon: In Zeiten von Fachkräftemangel sollte die HR-Abteilung Schulungen und Programme entwickeln, um die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern. Dies kommt Angestellten wie Unternehmen zugute – denn zufriedene Mitarbeiter sind motivierter und tragen zum Erfolg bei.



HP Deutschland GmbH
Telefon: 030 22 18 29 084
HPGermany@edelman.com

KOMPETENZENTWICKLUNG

Warum wir Menschen, die wir kennen, oft zu wenig zutrauen



© LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com

„Der Prophet zählt nichts im eigenen Land.“ – Dieses Bibelzitat besagt bereits, dass Personen in den eigenen Reihen oft zu wenig zugetraut wird. Das ist mitunter auch in Unternehmen so. Warum?

Es ist verwunderlich: Viele nehmen lieber einen Rat von Fremden an als von jemandem, den sie gut kennen. Oft trauen wir Menschen, die wir kennen, wenig zu, oder wir wissen nicht oder wollen nicht wissen, was sie wirklich können. Dieses Phänomen nenne ich die „Kompetenz-Inkompetenz-Illusion“. Doch wie ist sie zu erklären?

Sicher ist: Das Phänomen nährt viele Unternehmensberatungen. Führungskräfte können innerhalb ihres Unternehmens oftmals wenig Gehör und Akzeptanz finden. Wenn aber eine (namhafte) Unternehmensberatung die gleichen Botschaften oder Entscheidungen kommuniziert, werden sie ernst genommen. Top-Manager haben das schon lange verstanden und nutzen diese Erkenntnis in Transformationsprozessen.

Ebenso müssen Mitarbeitende, wenn sie aufsteigen wollen, oftmals das eigene Unternehmen verlassen, um in einer anderen Firma Karriere zu machen. Man hat es ihnen einfach nicht zugetraut.

Möglich ist auch, dass ein erfolgloser heimischer Künstler, der ein Jahr lang in New York gearbeitet hat, bei seiner Rückkehr Kultstatus erlangt: Er war ja erfolgreich in Amerika.

Aspekt der Kompetenzzuschreibung

Wenn wir diese Beispiele betrachten, dann finden wir den Zugang zu einer Erklärung: Die externen, fremden Expertinnen oder Experten sehen wir nur partiell, nämlich in ihrer originären Kompetenz. Wir schreiben ihnen oftmals auch proaktiv und holistisch Kompetenz zu, die sie möglicherweise überhaupt nicht besitzen. Dies kann zum Bias →



© privat

Prof. Dr. Christian Ernst

erklärt, warum wir uns bekannten Menschen oft weniger zutrauen als Fremden, und er hat Ideen, wie HR dennoch interne Talente entdecken kann.

führen: Selbst oder fremd ernannte Expertinnen und Experten werden von vorneherein als besonders kompetent wahrgenommen. Diese Perzeption findet durch selektive Wahrnehmung, im Zuge der sich selbst erfüllenden Prophezeiung, Bestätigung. Das Rekurren auf einen singulären Aspekt der Wahrnehmung – das zeigt das Beispiel des Künstlers, der in Amerika weilte – führt zu einer häufig unangemessenen Kompetenzzuschreibung.

Singuläre oder multiple Wahrnehmung

Der „externe Prophet“ oder die „externe Prophetin“ wird also situativ und tendenziell singulär lediglich in einer Kompetenzrolle wahrgenommen und leichtfertig idealisiert. Das bedeutet im Umkehrschluss fatalerweise für den „internen Propheten“, dass dieser durch die eher ganzheitliche, zumindest umfassendere Wahrnehmung seines Umfelds durchaus mit Stärken und Schwächen gesehen wird. Das kann zur Gesamtabwertung seiner Kompetenz führen und impliziert auch, dass eine hochqualifizierte und kompetente Person, wenn sie privat erlebt wird, in verschiedenen Rollen agiert. Vielleicht hat sie auf der Weihnachtsfeier etwas zu viel getrunken, läuft in Jogginghose im Garten herum oder blamiert sich beim gemeinsamen „Public Viewing“ in Unkenntnis der Fußballregeln. Dies kann zur Granularisierung der Kompetenzwahrnehmung führen. Wir trauen der Person dadurch auch in ihrem originären Kompetenzfeld weniger zu oder erleben sie nicht mit ihrer Expertise. Dadurch gibt es einen Nivellierungseffekt.

„Wir sollten den Menschen in unserem privaten Umfeld mehr zutrauen und versuchen, sie in ihren Stärken und Schwächen wahrzunehmen. Sie können oft mehr, als wir glauben.“

Prof. Dr. Christian Ernst

Glücklicherweise können wir – im Bemühen um kognitive Gerechtigkeit – davon ausgehen, dass ein in diesem Maße fremdidealisiertes externer Experte in seinem persönlichen Umfeld vermutlich auch perzeptiv entwertet wird. Das mag ein wenig beruhigen.

Was Führungskräfte tun können

Das Bewusstsein der Kompetenz-Inkompetenz-Illusion beinhaltet einige Implikationen für Führungskräfte und HR:

- > Menschen sollten wir beispielsweise bei der Personalauswahl nicht allein aufgrund erreichter Zertifikate bewerten, sondern aufgrund real wahrnehmbarer Fähigkeiten. Deutschland ist dafür bekannt, dass Entscheiderinnen und Entscheider dazu neigen, besonders „zertifikatsgläubig“ zu sein. Informelle Bildungseffekte, die auch der privaten Lebenswelt entspringen, können dazu führen, dass das tatsächliche Leistungsspektrum deutlich höher ist, als es das formell erreichte Bildungsniveau ausweist. Das beinhaltet auch, dass wir Expertinnen und Experten, die wir nur rudimentär kennen, mit einer gesunden Skepsis begegnen sollten und uns nicht von deren Titeln oder Meriten blenden lassen.
- > Auswahlentscheidungen, die auf einer einzelnen Situation basieren, sind kritisch zu betrachten. Diesbezüglich sind gut konstruierte Assessment Center den singulären Auswahlmethoden, wie Vorstellungsgesprächen, deutlich überlegen, wenn es darum geht, den voraussichtlichen Berufserfolg vorherzusagen. Auch bei Leistungsbeurteilungen kann eine ganzheitliche Wahrnehmung der Beschäftigten dazu führen, dass nicht originär die Leistung eingeschätzt wird, sondern andere Wahrnehmungsparameter in die Bemessung einer Leistungsprämie mit einfließen.
- > Die Beförderungspraxis und Karriereplanung in Unternehmen leiden unter der Kompetenz-Inkompetenz-Illusion insofern, als wir oftmals internen Bewerberinnen und Bewerbern zu wenig zutrauen und externe Kandidatinnen und Kandidaten zu sehr idealisieren. Das sogenannte „Farming“, also die interne Entwicklung von Potentials, kann dadurch gegenüber dem „Hunting“, der externen Suche nach Kandidaten, ins Hintertreffen geraten. Unternehmen sollten daher erwägen, bei wichtigen Auswahlentscheidungen in der Managemententwicklung externe Profis zu konsultieren, die der beschriebenen Wahrnehmungsverzerrung nicht so stark unterliegen.
- > Zu guter Letzt sollten wir auch den Menschen in unserem privaten Umfeld mehr zutrauen und versuchen, sie in ihren Stärken und Schwächen differenziert wahrzunehmen. Sie können oftmals mehr, als wir glauben. <

Prof. Dr. Christian Ernst, Professor für Personalmanagement und Berufsbildung, Technische Hochschule Köln

RECRUITING

Fachkräftemangel und Digitalisierung fordern alle Arbeitgeber heraus



© Wellnhofer Designs – stock.adobe.com

Der Fachkräftemangel ist schon lange ein Dauerthema in Deutschland. Er beschäftigt öffentliche und privatwirtschaftliche Arbeitgeber in unterschiedlichem Maße. Personallücken werden sich nicht nur über Neueinstellungen schließen lassen.

Der technologische Wandel verändert die Arbeitswelt – angefangen von den Herstellungsprozessen über die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zu den Arbeitsstätten. Die [Studie „Betriebe und berufliche Arbeitswelten in Deutschland“](#) untersucht, wie sich diese Veränderungen auf die Betriebsorganisation auswirken: Wie entwickelt sich die Zusammensetzung der Belegschaften? Welche Anforderungen an Weiterbildung entstehen durch die Digitalisierung? Was bedeutet das für Arbeitszeitmodelle und -orte? Erste Ergebnisse dazu liegen mittlerweile vor.

Ziel der Studie ist es, eine datenbasierte wissenschaftliche Grundlage für politische Entscheidungen zu legen, damit Herausforderungen wie die Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen, die Ausgestaltung von Kinderbetreuungsangeboten oder die Schaffung von Telearbeitsplätzen erfolgreich gemeistert werden können.

Für die Studie werden regelmäßig Personalleitungen sowie abhängig Beschäftigte befragt. Durchgängiges Thema der Befragungen sind Veränderungen der Arbeitsorganisation, insbesondere im Kontext der Digitalisierung. Von den teilnehmenden Betrieben gehören knapp zwei Drittel zum privaten, gut ein Drittel zum öffentlichen Sektor.

Personalpolitische Herausforderungen

Die in der Studie befragten Arbeitgeber, unabhängig davon, ob sie aus der Privatwirtschaft oder aus dem öffentlichen Dienst kommen, sind sich

einig: Der Fachkräftemangel ist ein dominantes personalpolitisches Problem. Mehr als zwei Drittel aller Befragten sehen es als große oder sehr große Herausforderung, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Signifikante Unterschiede zwischen den beiden Sektoren gibt es jedoch bei den Einschätzungen zu Arbeitsbelastung, Personalfuktuation, Weiterbildungsbedarf und Überalterung der Belegschaften. Öffentliche Arbeitgeber sehen in diesen personalwirtschaftlichen Themenfeldern deutlich größere Probleme als Arbeitgeber der Privatwirtschaft.

Pandemieeffekte haben Arbeitsbelastung verstärkt

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass im öffentlichen Dienst die Arbeitsbelastung des Personals eine höhere Relevanz hat als in der Privatwirtschaft. Das Ergebnis verwundert nicht: Zum einen →



© privat



© privat

Dr. Wenzel Matiaske und Dr. Doris Holtmann

analysieren Ergebnisse einer Studie zu Arbeitsbelastung, Personalmangel und den Herausforderungen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft.

Berufliche Arbeitswelten in Deutschland

Wie entwickelt sich die Zusammensetzung von Belegschaften? Welche Weiterbildungen brauchen Beschäftigte im Zuge der Digitalisierung? Diesen und anderen Fragen geht das [Projekt „Betriebe und berufliche Arbeitswelten in Deutschland“](#) nach. Es wird gefördert durch das Zentrum für [Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr](#) und durch die EU. Erste Studienergebnisse liegen mittlerweile vor.

berichten Studien seit mehreren Jahren regelmäßig über Personalmangel im öffentlichen Dienst. Die Personalknappheit als Ursache für Mehrbelastungen scheint hier stärker verbreitet zu sein als in der Privatwirtschaft.

Zum anderen ist ein Pandemieeffekt anzunehmen: Vermutlich ist die Einschätzung der öffentlichen Arbeitgeber auch als eine Folge der mit der Coronapandemie verbundenen Belastungen des Personals in öffentlichen Einrichtungen, beispielsweise im Gesundheitssektor oder im Bildungsbereich, zu interpretieren.

Als alarmierend kann bewertet werden, dass mehr öffentliche als private Arbeitgeber befürchten, dass ihre Beschäftigten zu einem Jobwechsel neigen. Das könnte ebenfalls Folge der Mehrbelastung einzelner Berufsgruppen während der Pandemie sein.

Digitalisierung erfordert Weiterbildung

Der Einsatz von Technologien verändert die Anforderungen an die Qualifikation des Personals, sowohl im Blick auf die digitale Fachexpertise als auch auf die digitalen Grundkompetenzen, rasant. Zwar bewertete das Gros der öffentlichen Arbeitgeber die generelle Personalausstattung im Jahr 2020 vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Aufgaben als angemessen positiv. Zugleich bemängelte mehr als ein Drittel (37 Prozent) der Befragten die Personalausstattung ihrer Dienststelle und gab an, die Ausstattung sei nicht ausreichend, beziehungsweise die Dienststelle sei unterausgestattet oder stark unterausgestattet.

Vor allem aber erwarten öffentliche Arbeitgeber im Zuge der fortlaufenden Digitalisierung in größerem Ausmaß als privatwirtschaftliche Arbeitgeber Personalengpässe sowie zusätzliche Personalbedarfe, was einen deutlichen (Nachhol-)Bedarf an Weiterbildung zu digitalen Themen nach sich zieht. Das bestätigen private Arbeitgeber. Auch bei ihnen haben infolge der Digitalisierung Fort- und Weiterbildungsangebote stark an Bedeutung gewonnen.

Überalterung im öffentlichen Dienst

Dass die öffentlichen Arbeitgeber einer stärkeren Überalterung ihres Personals ausgesetzt sind als private Arbeitgeber, ist seit langem bekannt. Das liegt nicht nur an der geringen Fluktuation im öffentlichen Dienst, sondern auch an den hohen bildungs- und berufsqualifizierenden Voraussetzungen für den gehobenen sowie höheren Dienst.

Durch den späteren Berufseinstieg von Akademikerinnen und Akademikern ergibt sich im öffentlichen Dienst ein niedrigerer Anteil an jungen Beschäftigten als in der Privatwirtschaft.

Zwei weitere Phänomene deckt die Befragung auf: Erstens arbeiten in den öffentlichen Organisationen im Durchschnitt doppelt so viele Beschäftigte mit einem Hochschulabschluss wie in der Privatwirtschaft.

Zweitens ist der Frauenanteil im öffentlichen Dienst deutlich höher als in der Privatwirtschaft. Im Durchschnitt werden im öffentlichen Dienst knapp 61 Prozent Frauen und in der Privatwirtschaft rund 54 Prozent beschäftigt. Vor allem bei Tätigkeiten, die einen Hochschulabschluss erfordern, ist der Anteil der beschäftigten Frauen bei öffentlichen Arbeitgebern deutlich höher als in der Privatwirtschaft.

Der hohe Anteil weiblicher Beschäftigter ist zum einen damit zu erklären, dass öffentliche Institutionen eine hohe Präsenz an „typischen Frauenberufen“ haben, etwa im Gesundheits- und Sozialwesen, in der Erziehung und im Unterricht. Zum anderen lässt sich vermuten, dass der hohe Frauenanteil auch die Attraktivität der Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst – wie die Option flexibler Teilzeitregelungen – widerspiegelt. Hochqualifizierte Frauen im öffentlichen Dienst arbeiten mehr als doppelt so häufig in Teilzeit wie in der Privatwirtschaft.

Blick in die Zukunft

Öffentliche Arbeitgeber, Gewerkschaften und Politik diskutieren bereits eine Reihe von Lösungsansätzen, um den öffentlichen Dienst verlässlich und angemessen mit Personal auszustatten. Ein gezielter Personalaufbau auf Basis strategischer Personalinstrumente sowie innovative Strategien zur Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sind notwendig. Dabei ist es obligatorisch, dass Personal für die Anforderungen in der fortschreitend digitalisierten Arbeitswelt qualifiziert wird.

Darüber hinaus wird diskutiert – auch mit Blick auf die hohe Teilzeitquote im öffentlichen Dienst –, wie noch mehr Anreize geschaffen werden können, damit Frauen ihre Erwerbstätigkeit ausbauen. <

Dr. Wenzel Matiaske, Helmut-Schmidt-Universität/Uni Bw Hamburg, und

Dr. Doris Holtmann, Institut für empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung (INES Berlin)

Jetzt aktiv werden gegen Personalmangel

Experten warnen: Anhaltender Personalmangel belastet die Gesundheit der Beschäftigten. Um diesem Problem zu begegnen, sollten Unternehmen jetzt handeln und effektive Maßnahmen ergreifen. Wir zeigen, was jetzt wichtig ist, damit Arbeitnehmende fit ins neue Jahr starten können.



© New Africa – Adobe Stock

Der Fachkräftemangel stellt die deutsche Wirtschaft vor immer größere Probleme. Schon heute führt er dazu, dass Aufträge nicht angenommen werden können oder Projekte deutlich mehr Zeit benötigen. Der ständige Personalmangel ist für viele Beschäftigte zur Routine geworden und hat gravierende gesundheitliche Folgen. Durchschnittlich 15 Krankheitsfehltag je Mitarbeitenden gab es 2022 in Deutschland laut Statistischem Bundesamt. Das sind fast vier Tage mehr als 2021.

Mentale Gesundheit

Besonders wenn es um die mentale Gesundheit geht, sind die Zahlen der letzten Jahre alarmierend: Im Zeitraum von 2012 bis 2022 ist die Anzahl der psychischen Erkrankungen in Deutschland um 48 Prozent gestiegen. Wie eine Studie von McKinsey aus dem Jahre 2022 belegt, hatten bereits 59 Prozent der Arbeitnehmenden mit psychischen

Problemen zu kämpfen. Und obwohl Mental Health immer wichtiger wird, kümmern sich derzeit nur etwa 26 Prozent der Unternehmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement präventiv um ihre Mitarbeitenden.

Firmenfitness als Lösung

Wie zahlreiche Studien belegen, ist ausreichende körperliche Aktivität ein entscheidender Faktor für die mentale und physische Gesundheit von Arbeitnehmenden. Deshalb sollten Unternehmen jetzt aktiv werden, um die Gesundheit der eigenen Mitarbeitenden zu fördern und damit zukünftig dem noch weiter zunehmenden Personalmangel zu begegnen. Denn es steht fest: Wer auf die Gesundheit seines Teams achtet, senkt den Krankenstand und sorgt nebenbei für ein Mehr an Motivation und Produktivität. Und das bringt am Ende auch finanzielle Vorteile für Unternehmen mit sich.

Einfach und schnell können Arbeitgeber mit Firmenfitness die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern. So verbessern Unternehmen nachhaltig die Leistungsfähigkeit und zusätzlich das Betriebsklima, stärken die Mitarbeiterbindung und erhöhen nebenbei die Attraktivität als Arbeitgeber. [Hansefit](#) ist einer der führenden Firmenfitness-Anbieter in Deutschland und bietet Arbeitnehmenden im Rahmen eines Firmenfitnessvertrags mit dem Arbeitgeber zahlreiche Möglichkeiten, fit und gesund zu leben. Egal, ob im Fitnessstudio oder Schwimmbad, beim Yoga oder in der Kletterhalle – hier findet jeder das passende Angebot. [Hansefit](#) bietet ein bundesweites Sport- und Gesundheitsnetzwerk mit über 7.500 Partnern und mehr als 50 verschiedenen Sportarten vor Ort sowie über 2.000 Online-Kurse und bekannte Apps wie FitnessRAUM.de, YogaEasy oder Balloon. Welche Partner es in der eigenen Region gibt, erfahren Interessierte [hier](#).

Kontaktdaten:

Hansefit GmbH & Co. KG
Hanseatenhof 8
28195 Bremen



Jetzt melden über unser Kontaktformular auf <https://hansefit.de/unternehmen/>



© Hansefit

Dr. Alexander Wellhöfer

CEO

Die Hansefit-Vorteile im Überblick

- > Tausende Sportpartner in ganz Deutschland
- > Unlimitierte Nutzung
- > Vielfältiges Angebot mit über 50 Sportarten
- > Jederzeit und überall auch digital trainieren

Weitere Informationen zu Firmenfitness von Hansefit gibt es [hier](#).

PERSONALENTWICKLUNG

Mit dem Projekt „Mehr als Wissen“ stärkt die F.A.Z. die Skills von Auszubildenden



© Frankfurter Allgemeine Zeitung

Um die Kompetenzen ihrer Auszubildenden zu fördern, hat die Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) das Projekt „Mehr als Wissen“ initiiert. Vor allem Kooperationsfähigkeit, Kommunikation, Kreativität und Beurteilungsvermögen werden geschult.

Die verborgenen Begabungen ihrer jungen Talente zu entdecken und zu entfalten, das hat sich die F.A.Z. auf die Fahnen geschrieben. Dazu hat sie in diesem Jahr zum ersten Mal ihren Auszubildenden das Projekt „Mehr als Wissen“ angeboten. Sieben Auszubildende aus verschiedenen Bereichen der Unternehmensgruppe – angehende ITler, Medienkaufleute und Eventmanager – und aus unterschiedlichen Lehrjahren nahmen freiwillig daran teil. Dana Bäcker, eine Teilnehmerin, blickt gern auf

das Projekt zurück: „Dadurch habe ich gesehen, wo Stärken liegen, die ich vorher bei mir nicht gesehen habe.“ So habe die angehende Medienkauffrau beispielsweise beim Schreiben von Artikeln oder beim Texten von Bildunterschriften entdeckt, dass sie auch kreative Fähigkeiten hat.

Nicht nur die Kreativität wurde durch das Projekt gestärkt, sondern auch die Kooperationsfähigkeit, die Kommunikation und das Urteilsvermögen. Das Projekt basierte auf zwei Säulen:

1. Die jungen Talente, die an dem dreimonatigen Projekt teilnahmen, wurden zum Zeitungslesen angeregt und bekamen wöchentlich Aufgaben zu aktuellen Themen.
2. Sie konnten sich sogenannten Handlungschecks unterziehen. Das waren Aufgaben, in denen die Azubis mit Herausforderungen kon-

frontiert wurden, denen sie in ihrem beruflichen Alltag begegnen könnten.

„Um Kompetenzen entwickeln zu können, ist Wissen nötig“, erklärt Cornelia Emmerich. Die Marketing- und Partnership-Managerin ist bei der [F.A.Z.](#) für Ausbildungsinitiativen zuständig und hat mit ihrer Teamleiterin Gun Hellmich, Head of Partnerships & Head of Education, das Kompetenzentwicklungsprojekt ins Leben gerufen. Sie arbeiten dabei mit einer medienpädagogischen Agentur zusammen und stützen sich auf die Erkenntnisse des Kompetenzforschers John Erpenbeck. „Unter Kompetenzen verstehen wir nicht klassische Soft Skills, sondern dass man das Wissen, das man sich angeeignet hat, zielführend anwenden kann“, erläutert Emmerich. „Daher verknüpfen wir das Thema Kompetenzen mit Bildung.“ →

© F.A.Z. Michael Wolf



© F.A.Z. Michael Wolf

**Gun Hellmich**

und

Cornelia Emmerich

von der F.A.Z. haben ein Ausbildungsprogramm entwickelt, um Schlüsselkompetenzen von jungen Talenten zu stärken.

Das Projekt „Mehr als Wissen“

...

... können künftig auch Auszubildende anderer Unternehmen nutzen. Die F.A.Z. hat es nach der Pilotphase im eigenen Haus nun für andere Unternehmen geöffnet. Sie können das Projekt an ihre berufs- und branchenspezifischen Erfordernisse anpassen lassen. Bis zu 64 Kompetenzen können dabei in den Fokus genommen werden, so dass die Auszubildenden passgenau das trainieren können, was sie später im Berufsalltag benötigen.

Wissen im Berufsalltag anwenden

Kern des Projekts war eine E-Learning-Plattform, die viele Aufgaben enthielt. Jede Woche kamen neue hinzu. So mussten sich die jungen Talente kreativ behaupten und Texte schreiben und sich zu Bildern Unterschriften ausdenken. In Lückentexten mussten sie fehlende Satzteile ergänzen und dabei auf ihr durch die Zeitung erworbenes Wissen zurückgreifen. Oder sie mussten Fake News von „echten“ News unterscheiden. Bäcker sagt: „Ich fand gut, dass viele Aufgaben mit aktuellen Zeitungsartikeln verknüpft waren. So habe ich mein Allgemeinwissen erweitert.“

Neben den Aufgaben, die sich auf aktuelle Zeitungsthemen bezogen, bearbeiteten die Teilnehmenden berufsspezifische Aufgaben: So wurden die Talente in einer Aufgabe beispielsweise mit einer Situation aus dem Berufsalltag konfrontiert: „Das Telefon klingelt pausenlos, das Mailpostfach läuft voll, und in Kürze muss eine Präsentation fertig sein. Wie reagierst du?“ Die Azubis mussten Lösungen suchen und konnten dabei unter Beweis stellen, ob sie nur theoretisch Bescheid wissen oder ihr Wissen auch in der Praxis anwenden können. „Für die Handlungsoptionen haben wir gemeinsam mit der Personalabteilung überlegt, welchen Alltagssituationen die Azubis möglicherweise später gegenüberstehen werden“, erläutert Emmerich.

Kritikfähigkeit lernen

Wenn die Auszubildenden eine Aufgabe fertiggestellt hatten, konnten sie sie im System einreichen. Dieses erstellte automatisch eine Rückmeldung, etwa: „Du hast die Aufgabe gut gelöst, kannst aber noch deine Kommunikation verbessern.“ Darüber hinaus, und das ist eine Besonderheit der Plattform, konnten die Teilnehmenden auch die Lösung ihrer Kolleginnen und Kollegen einsehen, selbstverständlich anonymisiert. Somit konnten sich die Projektteilnehmenden untereinander beurteilen. „Das Schöne daran war, dass wir nicht gesehen haben, wen wir beurteilen. Dadurch haben wir unvoreingenommen bewertet“, resümiert Bäcker. Sie konnte, wie auch alle anderen Teilnehmer, ihre Meinung zu den Lösungen anderer äußern.

Das hatte gleich mehrere positive Effekte:

1. Die jungen Menschen konnten ihr Urteilsvermögen trainieren. „Es ging darum, Feedback zu geben, positiv wie negativ, und das konstruktiv überzubringen. Das hat einem auch persönlich viel gebracht“, urteilt Bäcker.

2. Auch die Kritikfähigkeit wurde geschult: Bäcker sagt selbst, dass sie gelernt habe, Kritik besser anzunehmen: „Es ist wichtig, dass man lernt, mit Kritik umzugehen, und auch mal auf eine Person zugehen kann und fragt: ‚Warum hast du das nicht so gut gefunden?‘“ Das bringe einem viel für den Beruf und stärke die Teamfähigkeit.

3. Auch habe Bäcker mitunter gesehen, welche anderen Lösungswege ihre Kolleginnen und Kollegen genommen hätten: „Manchmal habe ich gesehen, dass ein anderer die Aufgabe ganz anders gelöst hat als ich. Dadurch habe ich viel Inspiration für mich bekommen.“

Digitales Format spricht junge Talente an

Auch die Projektleiterinnen Emmerich und Hellmich sind überzeugt von dem Projekt: „Dieses digitale Format spricht junge Menschen besonders an und motiviert sie, sich weiterzubilden“, sagt Hellmich. Damit die Talente sich untereinander kennenlernen konnten, wurde es begleitet von einer Auftaktveranstaltung und mehreren Themenworkshops beispielsweise zum Thema „Wie erkenne ich Fake News?“

Auch zur Personalentwicklung könne es dienen, denn wer seine Kompetenzen kennt oder neue entdeckt, kann diese gezielt im Berufsleben einsetzen. „Es ist möglich, dass eine Person dann einen ganz anderen Karriereweg einschlägt als den bisher geplanten“, so Hellmich.

Insgesamt fällt die Bilanz der Projektleiterinnen positiv aus: „Unsere Azubis sind gestärkt aus dem Projekt herausgegangen“, sagt Emmerich. Um das Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wertzuschätzen, erhielten alle am Projektende ein Zertifikat. Zudem zeichnete der Verlag die drei aktivsten Auszubildenden aus, unter ihnen Dana Bäcker. Dabei ging es nicht darum, wer die meisten Aufgaben bearbeitet hat, sondern vielmehr darum, wer auch andere unterstützt hat, indem er ihnen Feedback gegeben hat. „Wir wollten nicht primär Punktzahlen vergleichen, sondern die Auszubildenden zu selbstbestimmtem Lernen, Eigeninitiative und Teamwork motivieren“, so Hellmich.

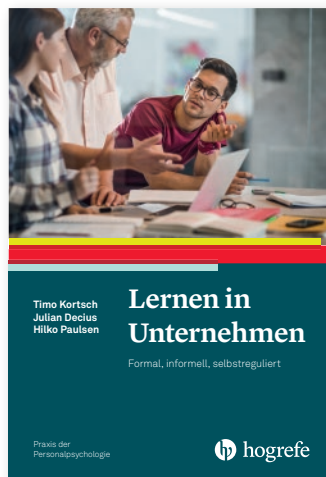
Auch Bäcker freut sich, dass sie nun besser als vorher ihre Stärken kennt. Sie empfiehlt anderen Auszubildenden, an dem Projekt teilzunehmen. Jeder, der offen sei und sich auf Neues einlasse, könne davon profitieren, so die Auszubildende. <

Kirstin Gründel

REZENSION

Wie Sie lebenslanges Lernen fördern können

Unternehmen müssen umdenken: Klassische Fort- und Weiterbildungen reichen nicht mehr aus. Andere Lernformate müssen her. Das Buch „Lernen in Unternehmen“ skizziert neue Lern- und Arbeitsmethoden, aber auch, wie Unternehmen eine lernförderliche Arbeitsumgebung schaffen können.



**Timo Kortsch, Julian Decius,
Hilko Paulsen:**
**Lernen in Unternehmen –
formal, informell, selbstreguliert**

Hogrefe Verlag

Erscheinungstermin: Januar 2024

ISBN: 978-3-8017-3093-2

ca. 176 Seiten

EUR 26,95

© Hogrefe Verlag



**Julian Decius, Hilko
Paulsen und Timo Kortsch**

raten Unternehmen,
Lernen als strategisch
relevantes Thema zu
betrachten.

Was steht im Buch drin?

In dem Buch geht es um das Lernen in Unternehmen, also um arbeitsbezogenes Lernen, das Bezug zur aktuellen Arbeit hat, aber nicht zwangsläufig am Arbeitsplatz stattfinden muss. Es umfasst verschiedene Lernformen, darunter formales Lernen, das nach vorgegebenen Curricula in strukturierten Lernumgebungen stattfindet und den Besuch von Weiterbildungsformaten wie Schulungen, Seminaren und Trainings umfasst, aber auch informelles und selbstreguliertes Lernen.

Die drei Autoren geben anhand von Modellen einen Überblick über die drei Lernformen. Zudem stellen sie Konzepte vor, die zeigen, wie Unternehmen eine lernförderliche Arbeitsumgebung schaffen und eine Lernkultur etablieren können. Sie skizzieren agile Lern- und Arbeitsmethoden ebenso wie klassische Lernansätze. Praxisbeispiele ergänzen die Theorien und zeigen beispielhaft, wie Unternehmen Lernen systematisch gestaltet haben.

Was möchten uns die Autoren sagen?

Lebenslanges Lernen ist ein Muss. Die Autoren plädieren dafür, dass Unternehmen es als strategisch relevantes Thema betrachten, denn die Anforderungen, die aus einer dynamischen und vernetzten Arbeitswelt resultieren, fordern von Unternehmen und Beschäftigten, dass sie sich permanent weiterentwickeln. Klassische Fort- und Weiterbildungen allein reichen hierfür nicht mehr aus.

Das Buch gibt Personalerinnen und Personalern Anregungen, wie sie Mitarbeitende bei ihrer Weiterqualifizierung unterstützen können. Die Autoren richten sich aber nicht nur an Personalverantwortliche, Personal- und Organisationsentwickler, sondern auch an Führungskräfte, Teamleiter, Trainerinnen, Berater, Supervisorinnen, Personalpsychologen, Studentinnen und Lehrbeauftragte der Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie der Betriebswirtschaftslehre. Ihnen allen gibt das Autorenteam theoretisches Hintergrundwissen darüber, wie Lernen funktioniert, aber auch Handlungsempfehlungen, wie sie Lernen in ihren Organisationen systematisch etablieren können. Das Buch enthält konkrete Schritte, die Unternehmen bei der Personalentwicklung gehen können. <

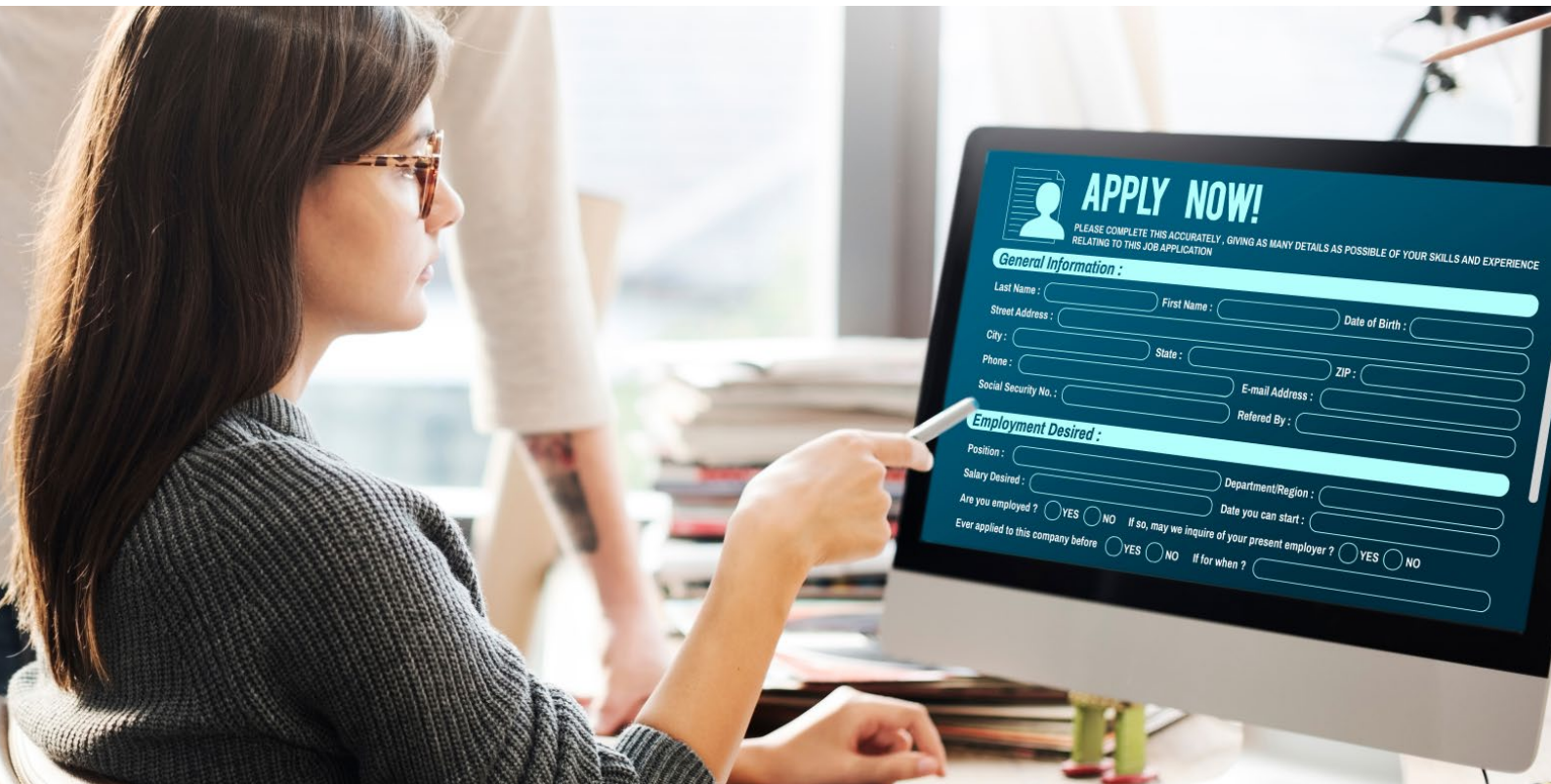
Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch gibt Personalerinnen und Personalern Anregungen, wie sie Mitarbeitende bei ihrer Weiterqualifizierung unterstützen können. Die Autoren richten sich aber nicht nur an Personalverantwortliche, Personal- und Organisationsentwickler, sondern auch an Führungskräfte, Teamleiter, Trainerinnen, Berater, Supervisorinnen, Personalpsychologen, Studentinnen und Lehrbeauftragte der Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie der Betriebswirtschaftslehre. Ihnen allen gibt das Autorenteam theoretisches Hintergrundwissen darüber, wie Lernen funktioniert, aber auch Handlungsempfehlungen, wie sie Lernen in ihren Organisationen systematisch etablieren können. Das Buch enthält konkrete Schritte, die Unternehmen bei der Personalentwicklung gehen können. <

Kirstin Gründel

FACHKRÄFTEMANGEL

Mit digitalem Recruiting begegnen Handwerksbetriebe dem Personalmangel



© 124308042 – stock.adobe.com

Schon kleine Schritte in Richtung Digitalisierung können positive Auswirkungen auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung haben. Das zeigt eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

„Seid offen für Neues. Habt keine Angst, es kann nur besser werden!“ Mit diesen Worten ermuntert Matthias Imdahl von Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk Unternehmen dazu, dem Fachkräftemangel entgegenzutreten. Gemeinsam mit seinem fünfköpfigen Team und Experten aus Handwerkskammern und anderen Institutionen hat der Projektleiter in dem Programm [„Digitale Mitarbeitergewinnung – gesucht, gefunden“](#) Betriebe begleitet, die mit Digitalisierungsprojekten neue Talente gewinnen oder eigene Mitarbeitende besser binden wollten.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz förderte die sogenannte Digitalisierungswerkstatt, die das Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk durchführte und die nach sieben Monaten Projektlaufzeit Mitte September 2023 zu Ende ging. In Kürze sollen die Ergebnisse auch anderen Betrieben zugutekommen.

Bei dem Projekt konnte jedes teilnehmende Unternehmen nach einer digitalen Auftaktveranstaltung zunächst sein eigenes Ziel definieren und dieses dann in den kommenden Monaten verfolgen. Das Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk begleitete die Projektteilnehmer mit Vorträgen, Strategieworkshops und monatlichen Austauschrunden mit Expertinnen und Experten.

Dabei konnten sich die Betriebe auch untereinander vernetzen. „Uns war wichtig, dass die Unternehmen miteinander ins Gespräch kommen, sich Feedback geben und sehen, dass sie mit ihrem

Problem nicht alleinstehen“, erklärt Projektleiter Imdahl.

Mit kleinen Schritten zum Erfolg

Nach Ende der Projektlaufzeit zieht Imdahl eine positive Bilanz: „Der Zuspruch hat uns gezeigt, dass wir den richtigen Weg gehen.“ Insgesamt nahmen 100 Unternehmen aus dem Handwerk teil. Das Gros von ihnen beschäftigt bis zu 100 Mitarbeitende, einige haben deutlich mehr. Sie alle vereinte, dass sie Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden, und die Möglichkeiten im Recruiting besser ausschöpfen wollten. Die Ziele, die sich die Unternehmen dafür setzten, waren durchaus verschieden: Einige wollten ihre Internetseite zielgruppengenaue auf die Talente abstimmen, andere eine Karriereseite aufziehen, das Employer Branding verbessern oder Social-Media-Kanäle für die Mitarbeitergewinnung erschließen.





© ZVH

Matthias Imdahl,

Projektleiter bei Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk, von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk, möchte Betriebe ermuntern, neue digitale Recruitingkanäle zu erschließen.

„Es mussten keine großen Sprünge sein“, erläutert Imdahl. Viel wichtiger sei es gewesen, dass sich die Unternehmen überhaupt mit dem Thema Digitalisierung im Recruiting beschäftigten – schließlich gebe es in diesem Bereich gerade in Handwerksbetrieben noch Nachholbedarf – und sich ein realistisches Ziel setzten. „Das ist wichtig, damit sie Erfolge haben und diese feiern können, denn die Erfolge tragen weiter und motivieren dazu, dranzubleiben“, stellt der Projektleiter fest.

Ein Beispiel ist ein Friseursalon aus Mörlenbach. Dort wurden innerhalb des Projekts eine neue Auszubildende und eine neue Praktikantin eingestellt. Zudem fand der Arbeitgeber nach dem Launch einer Stellenanzeige binnen 48 Stunden eine qualifizierte Reinigungskraft, nach der er zuvor monatelang gesucht hatte. Die neue Stellenanzeige wurde mit Hilfe von künstlicher Intelligenz – der generativen Software ChatGPT – sowie einem Textanalyseprogramm namens Wortliga optimiert. Gidon Wagner, Geschäftsführer von Wortliga, bemerkt: „Die meisten Stellenanzeigen gehen trocken und langweilig los. Da wundert es nicht, dass sich keiner bewirbt.“ Ein Analyseprogramm könne helfen, so dass die Sprache die Menschen „treffe“.

Einem Berliner Tief- und Straßenbauunternehmen gelang es in der Digitalisierungswerkstatt, fünf neue Mitarbeitende und Auszubildende zu gewinnen, nachdem es zuvor ein Jahr lang an zahlreichen Jobmessen teilgenommen und dennoch keine Talente gefunden hatte. Den Erfolg verdankt der Betrieb einer professionellen Social-Media-Kampagne. Zudem erstellte er in Zusammenarbeit mit einer Agentur eine neue Website und führte, bestärkt durch Anregungen zum Employer Branding, eine Umfrage unter den Mitarbeitenden durch.

Nicht nur die Projektleitung, sondern auch die teilnehmenden Betriebe bewerten die Digitalisierungswerkstatt als Erfolg: 91 Prozent der Betriebe fanden ihre Teilnahme erfolgreich, die Hälfte (50 Prozent) der Betriebe gibt sogar an, bereits neue Mitarbeitende gefunden zu haben. Insgesamt 40 der teilnehmenden Betriebe haben ihr selbstgestecktes Ziel erreicht, andere mussten dieses meist aufgrund von Personalknappheit erst einmal aufschieben.

Raum, um Neues auszuprobieren

Mit dem Projekt wollte das Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk Unternehmen vor allem eine Chance geben, neue Strategien zu lernen. Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen falle

es oft schwer, sich die Zeit zu nehmen, sich um eine positive Außendarstellung zu kümmern, weiß Imdahl. Zudem fehle Handwerksbetrieben oft Medienkompetenz. „Für einen Großteil der Betriebe waren viele der vorgestellten digitalen Methoden der Mitarbeitergewinnung völliges Neuland.“ Umso wichtiger sei es, dass sie sich in diesem Bereich weiterbilden. „Es ist kein Geheimnis, dass Unternehmen sich digital präsentieren müssen, um potentielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen. Wer nicht im Internet ist, existiert nicht“, fasst Imdahl zusammen.

„Wir wollten mit der Digitalisierungswerkstatt Unternehmen einen Raum geben, um Neues auszuprobieren. Jeder Betrieb, der für sich am Ende einen Erfolg gesehen hat, ist ein Gewinner.“

Matthias Imdahl

Die Vorteile der Personalsuche im Netz liegen auf der Hand. So können Unternehmen über Plattformen ihre Stellenanzeigen gezielt an die gewünschte Zielgruppe richten. Zudem erreichen sie Bewerber überregional, und sie können interaktive Elemente wie Videos oder Bilder einbinden, was gerade junge Talente anzieht. Die digitale Bewerbersuche ist zudem kostengünstiger als herkömmliche Methoden und überdies deutlich schneller.

Ergebnisse kommen allen Betrieben zugute

Die erarbeiteten Lösungen der Werkstatt bereitet das Projektteam um Imdahl derzeit auf. In Kürze sollen die Learnings allen Betrieben in Form eines kostenfreien Onlinekurses zur Verfügung stehen, der auf der Website von [Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk](#) veröffentlicht wird. Aufgegliedert nach Themen, werden darin die wichtigsten Erkenntnisse der Werkstatt vermittelt, ergänzt um Videos und kleinere Lerneinheiten, die Interessierte sich selbst erarbeiten können. Die Schwerpunkte werden auf folgenden Themen liegen: Employer Branding, Social Media, Internetauftritt und Karriereseite, Suchmaschinenoptimierung, Onlineanzeigenwerbung, Onlinejobportale, Ansprache der Generation Z, KI-Tools und Rechtssicherheit sowie Datenschutz. <

Kirstin Gründel

Nikolaus packt den Adventsdeal aus

Jetzt 55% Rabatt auf unser Digital-Paket sichern

Angebot bis zum 24.12.



Deal
sichern

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Wie Unternehmen Mitarbeitenden die Angst vor Veränderung nehmen können



© Mediaparts – stock.adobe.com

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz verspricht Effizienzgewinne. Daher sollten Investitionen in KI auf der Prioritätenliste von HR ganz oben stehen – trotz der Bedenken einiger.

„Wie man es dreht oder wendet: Bei der Digitalisierung zählt HR nicht zu den Early Adoptern – im Gegenteil.“ – Dies ist eines der Ergebnisse der Studie [„Digitalisierung im Personalwesen“](#) des IDG

Research Services. Der Autor, Alexander Freimark, konkretisiert: „Die Einsatzquote von IT-Tools in HR-Prozessen liegt auf breiter Front unter 50 Prozent. Digital-HR erscheint wie eine Vision, die über dem Neuland schwebt: ein Wolkenkuckucksheim“. Die Studie stammt aus dem Jahr 2021, doch auch heute gibt es Nachholbedarf beim Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in Human-Resources-Prozessen, und das, obwohl Unternehmen einen gravierenden Wandel der Arbeitswelt erleben.

Klar ist: Es führt kein Weg an einer konsequenten, ganzheitlichen Automatisierung von administrativen Prozessen vorbei. Unternehmen, die sich nicht mit den Chancen und dem Potential von künstlicher Intelligenz – auch für das Personalwesen – beschäftigen, werden in Zukunft viel Kraft und Zeit investieren müssen, um den Vorsprung der Early Birds wieder wettzumachen. Es geht um Effizienzgewinne und Zeiteinsparungen im großen Stil.





© privat

Alexander Zeilner

rät Unternehmen, den Einsatz von KI gut im Unternehmen zu kommunizieren.

KI hat großes Potential

Generative KI kann zum Produktionsbooster werden. Laut einer [Studie von McKinsey](#) vom Juni 2023 hat sie in den USA das Potential, einen jährlichen Produktivitätszuwachs von 2,6 bis 4,4 Billionen US-Dollar zu ermöglichen. Auch in der deutschen Wirtschaft erlebt die KI laut [Digitalverband Bitkom](#) derzeit einen spürbaren Schub. Nutzten vor einem Jahr erst 9 Prozent der Unternehmen KI, sind es laut aktueller Studie inzwischen bereits 15 Prozent. Gut zwei Drittel (68 Prozent) halten KI für die wichtigste Zukunftstechnologie.

„Unternehmen, die auf ein offenes Mindset setzen und Feedback aktiv fördern, erkennen mögliche Frustrationen frühzeitig und können gegensteuern.“

Alexander Zeilner

Das größte Potential generativer KI sehen die Befragten in der Unterstützung bei Berichten, bei Übersetzungen oder anderen Texten (82 Prozent). Aber auch als Assistenzsystem im Kundenkontakt (39 Prozent), bei der Bearbeitung von Anfragen in der Personalabteilung (26 Prozent), bei der Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern und beim Wissensmanagement (23 Prozent) sowie als Chatbot mit Zugriff auf Unternehmensinformationen (19 Prozent) hat KI Potential.

Das A und O: Akzeptanz schaffen

Doch viele Unternehmen machen die Erfahrung, dass Mitarbeitende dem Einsatz von KI kritisch gegenüberstehen. Was sind das für Ängste, die die Mitarbeitenden haben? Zum einen geht es darum, dass Talente um ihren Arbeitsplatz bangen. Zum anderen befürchten sie Sicherheitslücken, haben Angst vor Neuem oder die Sorge, dass eine Technologie Mängel in der eigenen Arbeitsweise aufdecken könnte.

Diese Tendenzen zeigen sich nicht in jedem Land gleichermaßen: Die Aufgeschlossenheit gegenüber KI scheint in den USA und in den Niederlanden bedeutend höher zu sein als in Deutschland. Durch den immer größer werdenden Anteil von Vertretern der jungen Generationen verändert sich jedoch auch hierzulande die Arbeitseinstellung, und technischen Neuerungen wird offener begegnet. Doch auch dann müssen Unternehmen den Spagat zwischen den technischen Möglichkeiten und den

bestehenden Unsicherheiten schaffen. Dazu zählt auch, dass sie klar benennen, was KI ist und was der Einsatz konkret im Unternehmen bringen soll.

In der Regel geht es darum, durch KI Zeit einzusparen. Die Anwendungsfelder von künstlicher Intelligenz in der Personalabteilung sind vielfältig, wie die oben genannte Studie zeigt. Häufig kristallisieren sich Bedürfnisse auf Unternehmensseite aber erst heraus, wenn eine KI implementiert wurde. Daher sollten Unternehmen immer eine Lösung bevorzugen, die flexibel an die dynamischen Bedürfnisse angepasst werden kann. Zudem sollten sich Unternehmen, die eine KI im Bereich HR einsetzen möchten, nicht primär fragen, was diese kann, sondern sie sollten zunächst auf ihre Bedürfnisse schauen und anhand dieser eine geeignete Lösung auswählen.

Die richtige Vorbereitung treffen

Bei der Einführung von KI-basierten Tools in der Personalabteilung sollte es nicht um Tempo gehen. Digitalisierung ist kein Sprint, es ist ein Marathon. Wie bei jedem Marathon ist die Vorbereitung fast alles. Dazu zählt, dass Firmen ihre Ausgangslage kritisch betrachten und individuell ihr Ziel festlegen. Erst dann können sie entscheiden, inwieweit der Einsatz von KI die Personalabteilung sinnvoll unterstützt.

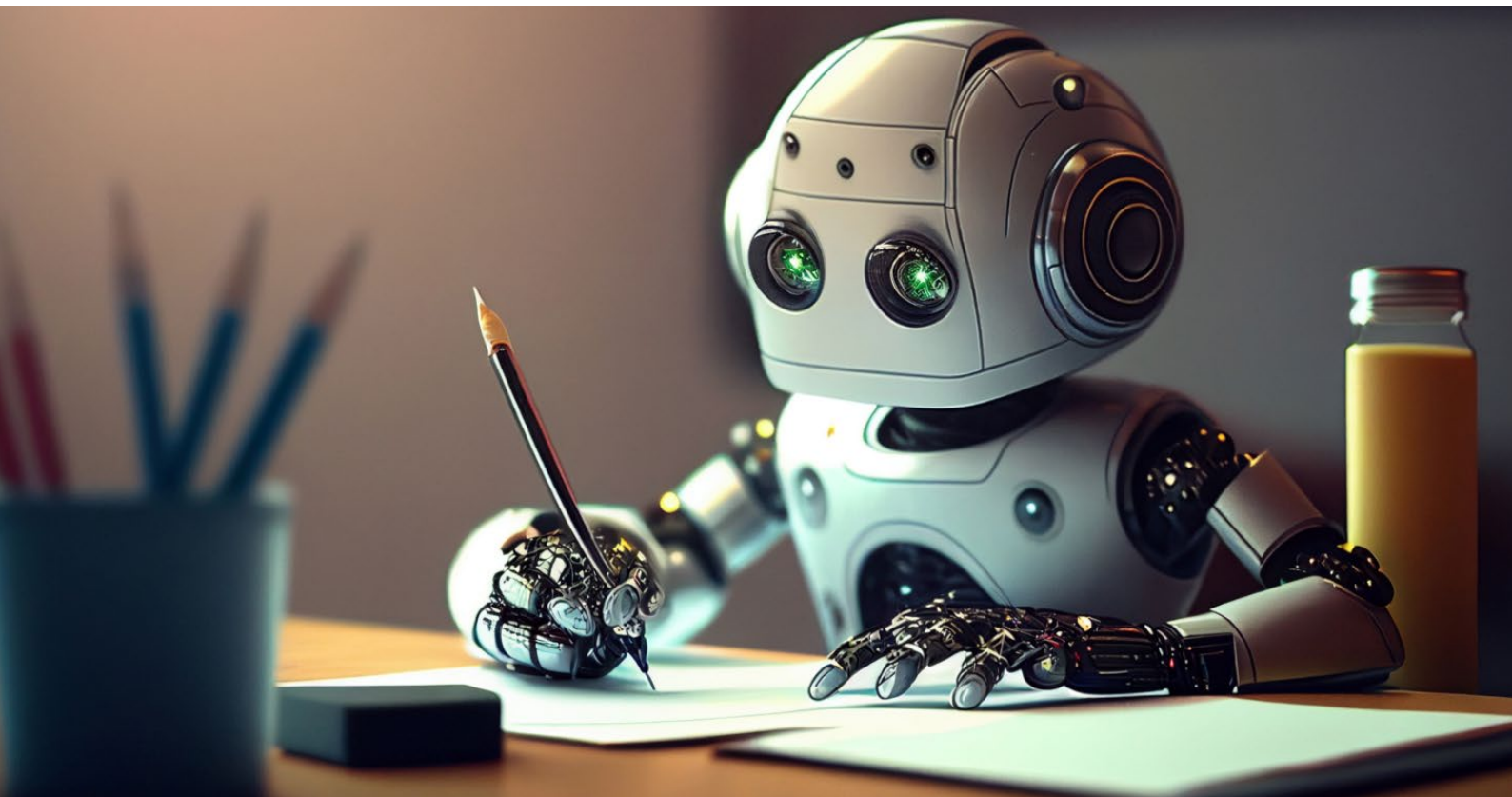
Wenn sich Unternehmen für ein oder mehrere Anwendungsbereiche entschieden und den passenden Anbieter ausgewählt haben, sollten sie die Kommunikation mit der Belegschaft starten. Nur so lässt sich Vorbehalten erfolgreich begegnen. Hilfreich dabei ist, die Vorteile von KI – darunter mehr Selbständigkeit im Arbeitsalltag und vor allem mehr Zeit durch weniger manuelle, administrative Aufgaben – im Arbeitsalltag transparent zu machen.

Unternehmen, die zudem auf ein offenes Mindset setzen und Feedback aktiv fördern, erkennen mögliche Frustrationen oder unpassende Umsetzungen frühzeitig und können schnell gegensteuern. Denn auch hier gilt: Die KI ist nur so gut wie deren Anwender. Bestehende Prozesse müssen deshalb immer optimiert und angepasst werden. Entscheidern, die das im Hinterkopf behalten, gelingt es, mit Hilfe von KI in der Personalabteilung wichtige strategische Vorteile für den Unternehmenserfolg zu erzielen. <

Alexander Zeilner,
Workforce Solution Consultant, UKG

DIGITALISIERUNG

Künstliche Intelligenz und HR-Tech: Geht es im Recruiting noch ohne?



© Emmy Ljs – stock.adobe.com

Vor rund einem Jahr kam ChatGPT auf den Markt. HR muss sich an die dadurch entstandenen neuen Rekrutierungsmethoden noch gewöhnen.

Ein Jahr ChatGPT – ein Jahr, das gezeigt hat, wozu künstliche Intelligenz (KI) in der Lage ist. Am 30. November 2022 ging der smarte Chatbot von OpenAI live und löste damit nicht nur Begeisterung, sondern auch Ablehnung aus. Dennoch: Der Erfolg und die Neugier auf das Kennenlernen seiner Fähigkeiten sind ungebrochen. Fast jede dritte Person in Deutschland hat den intelligenten Sprachbot bereits genutzt, so das Ergebnis einer [Umfrage](#) des Digitalverbandes Bitkom.

Privatpersonen wie auch Unternehmen zählen zu den Nutzerinnen und Nutzern. Doch während einige Abteilungen von der Unterstützung profitie-

ren, ergeben sich für das Recruiting und für das Talentmanagement Fragen:

1. Welchen Einfluss haben Chatbots auf den Bewerbungsprozess aus Sicht der Talente?
2. Wie sollten Unternehmen auf dieser Basis ihre Recruitingstrategie aufbauen?

ChatGPT – Hype oder Game Changer?

Software programmieren, Codes schreiben, Datenanalyse, Textbearbeitung – die Einsatzgebiete von ChatGPT sind vielseitig, besonders nach dem neuesten Update. Warum also nicht auch für das Texten von Bewerbungsanschreiben?

Doch was für die Arbeitssuchenden eine hilfreiche Unterstützung sein kann, stellt Recruiterinnen und Recruiter vor große Herausforderungen. Wenn plötzlich ursprünglich persönliche und individuelle Differenzierungsmerkmale aus Bewerbungsunter-

lagen beliebig austauschbar und kopierbar sind, kann die Wahl des richtigen Talents für HR schwierig werden.

Obwohl KI auch im Recruiting längst keine Neuheit mehr ist, müssen sich Recruiterinnen und Recruiter darauf einstellen, dass die Technologie auch bei Bewerberinnen und Bewerbern immer beliebter wird. Eine aktuelle [Studie](#) von CleverConnect in Zusammenarbeit mit YouGov hat den Einfluss intelligenter Sprachassistenten auf Talente in Deutschland und die Veränderungen in der Beziehung zwischen Recruiting und Talenten untersucht. Das Ergebnis: Die Nutzung von ChatGPT steckt noch in den Kinderschuhen; nur 11 Prozent der Deutschen haben bereits öffentlich zugängliche KI für das Erstellen von Bewerbungsunterlagen, einschließlich Lebenslauf und Anschreiben, eingesetzt.





© CleverConnect

Carl Hoffmann

ist überzeugt, dass diejenigen, die in ihrer Strategie zur Verbesserung der Candidate Experience auch KI berücksichtigen, gut aufgestellt sind, um 2024 neue Talente zu akquirieren.

Diese Zurückhaltung ist jedoch nur eine Momentaufnahme. Es wird spannend sein zu beobachten, wie schnell sich Chatbots im Bewerbungsprozess weiter verbreiten. Zwar planen nur zwei von zehn Befragten in Deutschland, beim Erstellen ihrer Bewerbungsunterlagen KI einzusetzen, doch dies könnte auf mangelnde Kompetenzen im Umgang mit dieser Technologie seitens der Bewerber zurückzuführen sein. Die Studienergebnisse zeigen, dass besonders die jüngere Generation offen für die neue Technologie und ihre Möglichkeiten ist: Knapp ein Viertel der 25- bis 34-Jährigen setzt bereits auf KI bei der Jobsuche.

Die HR-Strategie für Vordenker

Um auf den möglichen ChatGPT-Hype im Bewerbungsprozess vorbereitet zu sein, sollte der Fokus auf den Menschen hinter der Bewerbung stehen. Wenn Inhalte eines klassischen Bewerbungsschreibens an Relevanz verlieren, gibt es für Recruiter dank technologischer Entwicklungen eine Vielzahl von Alternativen. Allen voran das aufgezeichnete Videointerview. Dieses bietet sich als optimale Ergänzung zum Lebenslauf an, und im Unterschied zum Anschreiben lässt sich dieses nicht „faken“.

Die Vorteile für den Kandidaten oder die Kandidatin liegen ebenfalls auf der Hand, denn so können individuelle Stärken und besonders die Persönlichkeit besser zum Ausdruck gebracht werden. Für Unternehmen reduzieren sich durch die Aufzeichnung nicht nur Aufwand und Ressourcen, die Entscheidung kann das Recruitingteam so auf Basis von realen Fakten und der Persönlichkeit fällen.

Zusätzlich kann auf diesem Wege die etwaige zukünftige Teamleitung mit in die letzten Schritte des Bewerbungsprozesses eingebunden werden, was es erleichtert, eine weitere Meinung einzuholen. Last but not least: Sowohl Bewerberinnen und Bewerber als auch das Recruitingteam inklusive der Hiringmanager können selbst entscheiden, wann das Video aufgezeichnet und ausgewertet werden soll.

Recruiting muss proaktiv handeln

Unternehmen müssen sich von einem reaktiven hin zu einem proaktiven Talentmanagement entwickeln. Denn wie die Studie ebenfalls zeigt, ist nur knapp ein Drittel (31 Prozent) der aktuell Erwerbstätigen tatsächlich auf der Suche nach neuen Möglichkeiten. Blickt man auf die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen, steigt der Anteil zwar auf

35 Prozent, Fakt ist aber: Der Großteil aller potentiellen Kandidaten und Kandidatinnen sucht bestenfalls passiv. Somit müssen Unternehmen aktiv werden, um diese versteckten Talente ausfindig zu machen und für sich zu gewinnen.

Das sollte die Alarmglocken bei Unternehmen schrillen lassen. Passende Kandidatinnen und Kandidaten wollen gefunden werden, das heißt, mit klassischen Recruitingmaßnahmen können kaum noch Vakanz besetzt werden. Alternative Methoden wie Active Sourcing, Talentpool mit Talent Marketing („Nurturing“) oder Mitarbeiterempfehlungen müssen mit in die HR-Strategie aufgenommen werden.

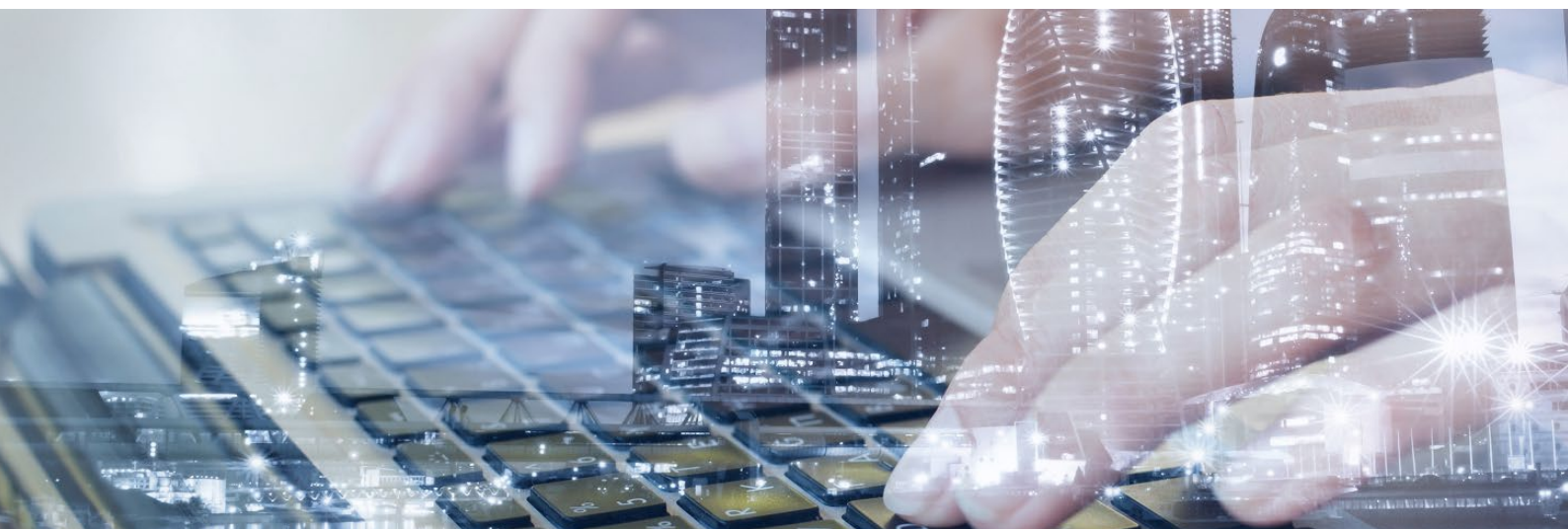
Doch das scheint in Deutschland noch Zukunftsmusik zu sein, denn aktuell finden potentielle Talente in Deutschland am häufigsten über persönliche Empfehlungen aus ihrem sozialen Netzwerk (29 Prozent) einen neuen Job, während andere Ansätze wie Active Sourcing (20 Prozent), Talentpools (12 Prozent) oder Nurturing (14 Prozent) bislang nur wenig umgesetzt werden.

HR-Tech als Enabler

Technologie erweist sich als wertvoller Verbündeter: Die Digitalisierung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen erschließt neue Potentiale dieses altbekannten Konzepts. Intelligente Karriereseiten, die auf KI-gestütztem Matching basieren, verbessern die Konversionsrate durch personalisierte Inhalte. Generative KI wie ChatGPT kann bei der Erstellung maßgeschneiderter Inhalte für spezifische Zielgruppen unterstützen. Lösungen wie ein Candidate-Relationship-Management tragen schließlich mit Automatisierungen dazu bei, die Kommunikation mit Kandidatinnen und Kandidaten aufrechtzuerhalten und Datenschutzprozesse im Hintergrund ohne zusätzlichen händischen Aufwand zu verwalten.

Die Zukunft des Recruitings liegt in technischen Innovationen und Werkzeugen, aber nur dann, wenn diese im Dienst des Menschen, also der Recruitingexpertinnen und -experten sowie der Kandidatinnen und Kandidaten gleichermaßen, stehen. Diejenigen, die eine Strategie zur Verbesserung der Candidate Experience mit dem Einsatz der dafür am besten geeigneten Instrumente kombinieren, sind gut aufgestellt für Talent Acquisition im Jahr 2024 – und darüber hinaus. <

**Carl Hoffmann, Co-Founder & COO,
CleverConnect**



© Song_about_summer – stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Herausgeber:

Erwin Stickling

Redaktion:

Kirstin Gründel (Projektleitung),
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Titelbild:

David – stock.adobe.com

Marketing und Anzeigen:

Christian Sachs,
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Genderhinweis

Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Der zweimonatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.