

Fachkräftesicherung durch Diversity und Digitalisierung – Wie lässt sich mit neuen Technologien vielfaltsbewusste Personalarbeit umsetzen?

Anika PESCHL, Nora Johanna SCHÜTH, Nicole OTTERSBOCK

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Artikel beschreibt Lösungsansätze zur Umsetzung vielfaltsbewusster Personalarbeit mittels moderner Technologien. Damit wird aufgezeigt, wie Diversity-Management und Digitalisierung dabei helfen können, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Es wird diskutiert, welche Rolle moderne Technologien spielen können, um mehr Personengruppen bei der Besetzung von Vakanzen zu berücksichtigen, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und die Fähigkeiten sowie Fertigkeiten einer vielfältigen Belegschaft gewinnbringend einzusetzen. Die Entwicklung der Lösungsansätze erfolgt in den zentralen Bereichen des Personalmanagements.

Schlüsselwörter: Digitalisierung, Diversity, Fachkräftesicherung, Personalarbeit

1. Einleitung

Das Thema Fachkräftesicherung ist brisanter denn je (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2018). Ein Großteil der Unternehmen kann aktuell seinen Personalbedarf nicht decken (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit 2018). Vor dem Hintergrund, dass qualifizierte Beschäftigte ein wichtiges Gut von Unternehmen sind, besteht dringender Handlungsbedarf. Ein strukturiertes Diversity-Management kann die Fachkräftesicherung unterstützen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012). Zum einen werden dadurch Personengruppen bei der Personalauswahl einbezogen, die zuvor möglicherweise keine Berücksichtigung fanden. Zum anderen wird das Unternehmen dabei unterstützt, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und seine positive Außenwirkung zu erhöhen. Zudem ist eine Belegschaft mit vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die gewinnbringend eingesetzt werden, eine gute Ressource, um Innovation im Unternehmen und auf den Märkten zu erreichen. Viele Unternehmen sind sich dieser Vorteile bewusst, die konkrete Umsetzung ist allerdings, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, häufig aufgrund mangelnder Ressourcen herausfordernd. Ebenso wird oftmals nicht erkannt, dass sich die positiven Effekte von Vielfalt, beim Personaleinsatz, nicht automatisch einstellen. Vielfaltsbewusstsein bedeutet nicht nur, dafür zu sorgen, dass verschiedenste Personengruppen im Unternehmen vertreten sind, sondern auch deren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern und zu nutzen sowie deren individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Ziel des Beitrags ist es, digitale Hilfsmittel zu identifizieren, mit denen sich eine vielfaltsbewusste Personalarbeit umsetzen lässt. Bei der Entwicklung der Lösungsansätze sollen vor allem die Chancen, die sich durch moderne Technologien erge-

ben, erfasst werden. Schließlich kann durch deren Einsatz Vielfalt noch stärker berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund wird die Umsetzung von Vielfaltsbewusstsein in der Personalgewinnung und -bindung, im Personaleinsatz sowie bei der Personalentwicklung unter Berücksichtigung neuer Technologien beleuchtet. Insgesamt beantwortet der Beitrag folgende Frage: Inwiefern können neue Technologien genutzt werden, um eine vielfaltsbewusste Personalarbeit umzusetzen?

2. Definition von Diversity (Vielfalt)

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen für den Begriff Diversity (Vielfalt). Dieser Beitrag bezieht sich auf die Diversity-Dimensionen der Charta der Vielfalt. Hier wird Bezug auf ein vierstufiges Modell genommen, das dabei hilft, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen einer Organisation zu erfassen. Damit lassen sich verschiedene Diversity-Dimensionen greifbar machen. Die sechs Kern-Dimensionen sind am engsten mit der Persönlichkeit eines Individuums verbunden und umfassen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Behinderung, sowie Religion und Weltanschauung. Hinzu kommen äußere Dimensionen, zum Beispiel Familienstand, Berufserfahrung, Ausbildung oder Gewohnheiten. Die Abteilungszugehörigkeit, Arbeitsinhalte/-felder sowie die berufliche Funktion gehören zu den organisationalen Dimensionen (Charta der Vielfalt 2017).

Häufig wird Diversity in erster Linie mit den sichtbaren Merkmalen von Personen in Verbindung gebracht. Wesentlich ist jedoch auch, die eher nicht-offensichtlichen Merkmale von Beschäftigten zu identifizieren, die mit speziellen Bedürfnissen, wie bspw. der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, oder besonderen Fähigkeiten verbunden sein können. Deren Berücksichtigung kann die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen, und die Potenziale der Belegschaft lassen sich dadurch noch besser abrufen. Moderne Technologien können zur Unterstützung herangezogen werden.

3. Umsetzung vielfaltsbewusster Personalarbeit mit modernen Technologien

3.1 Vielfaltsbewusstsein in der Personalgewinnung und -bindung

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtiger denn je, bei der Rekrutierung auf Vielfalt zu setzen und alle möglichen Personengruppen miteinzubeziehen und gezielt anzusprechen. Aufgrund der neueren technologischen Entwicklung gibt es für die Umsetzung vielfaltsbewusster Personalarbeit heute ganz andere Möglichkeiten als noch vor zehn Jahren und es ist abzusehen, dass diese auch in Zukunft vermehrt Berücksichtigung finden. Deswegen sollten sich Unternehmen frühzeitig mit den Chancen der Digitalisierung für die Personalgewinnung auseinandersetzen, um auch zukünftig im „War for Talents“ mithalten zu können (Busold 2012). Zudem kann durch den Einsatz moderner Hilfsmittel Vielfalt einfacher und besser berücksichtigt werden.

Neben der Bewerbung offener Stellen auf nationalen Stellenbörsen helfen internationale oder landesspezifische Online-Jobbörsen dabei, noch mehr Personengruppen, nämlich auch Kandidaten aus dem Ausland, anzusprechen. Dadurch lassen sich Stellen nicht nur schneller besetzen, sondern der Aufbau einer vielfältigen Belegschaft lässt sich besser bewerkstelligen. Zudem sollte überlegt werden, welche

Beweggründe bspw. potenzielle Beschäftigte aus anderen Ländern haben könnten, um in einem Unternehmen im Ausland tätig zu sein. Die Unternehmenswebsite kann Firmen dabei unterstützen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Ein Ziel sollte es sein, die Unternehmenswebsite so zu gestalten, dass sich vielfältige Talente und alle in Frage kommenden Personengruppen angesprochen fühlen. Dies lässt sich beispielsweise mit der Darstellung von Unternehmenswerten und des Marktauftritts erreichen. Selbstverständlich sollte es sein, gelebtes Vielfaltsbewusstsein auch nach außen zu kommunizieren und die Website in verschiedenen Sprachen oder zumindest in Englisch anzubieten. Neben der Unternehmensdarstellung auf eigenen Webseiten können auch soziale Medien eine gute Möglichkeit sein, sich unterschiedlichen Personengruppen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Insbesondere jüngere Fachkräfte können über diesen Weg gezielt angesprochen werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014). Eine Website mit Sprachsteuerung und akustischen Unternehmensbeschreibungen könnte beispielsweise dafür sorgen, dass sich Personen mit Sehenschränkungen ebenfalls angesprochen fühlen.

Dank moderner Technologien kann zudem Bewerberinnen und Bewerber eine Chance gegeben werden, die im Auswahlprozess aus z. B. Zeit- oder Kostengründen eigentlich nicht berücksichtigt werden. Videotelefonie ermöglicht es, sich auch von Bewerbern aus dem Ausland einfach und unkompliziert einen ersten Eindruck zu verschaffen. Mit Einstellungstests über Online-Tools lassen sich Fähigkeiten und Kompetenzen der Bewerber orts- und zeitunabhängig schnell und meist zuverlässig erfassen. Dadurch können versteckte Potenziale sichtbar gemacht werden und der Fokus wird bei der Personalauswahl nicht allein auf formale Qualifikationen gerichtet, sondern beispielsweise auch auf Soft Skills (Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. 2016).

Individuelle Lebenssituationen, Bedürfnisse und Einschränkungen können durch digitale Mittel noch besser berücksichtigt werden, was nicht nur die Arbeitgeberattraktivität erhöht, sondern auch die Mitarbeiterbindung begünstigt. Einige Arbeitsplätze lassen sich beispielsweise vollständig über die Cloud und Internet-Browser abbilden. Meetings vor Ort können bspw. durch Besprechungen via Videotelefonie abgelöst werden. Diese vollständig digitalisierte Arbeitsumgebung ermöglicht orts-, zeit- und geräteunabhängiges Arbeiten (Bendig 2017). Dadurch wird es Unternehmen möglich, flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten anzubieten, was beispielsweise für Menschen mit körperlichen Einschränkungen oder Beschäftigte mit Kindern attraktiv sein kann.

3.2 Vielfaltsbewusstsein im Personaleinsatz

Der Aufbau einer vielfältigen Belegschaft allein reicht noch nicht aus, um von den Vorteilen profitieren zu können. Damit Vielfalt ein Erfolgsfaktor für Unternehmen wird, sollten die unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten bekannt sein und bewusst im Rahmen ihrer Tätigkeit eingesetzt werden. Beispielsweise sollte klar sein, welche Beschäftigten über welches Fachwissen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Diese lassen sich beispielsweise mit einem systematischen Wissensmanagement und insbesondere mit einer konkreten Wissensidentifikation (z. B. über (digitale) Kompetenzmatrizen oder Wissenslandkarten) erzielen. Die Kenntnis darüber, wer im Unternehmen über welches Wissen verfügt, genügt für sich genommen nicht, denn das Wissen muss auch tatsächlich in der Arbeit und insbesondere in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen angewandt bzw. verbreitet

werden. Besonders um implizites Wissen und unterschiedliche Sichtweisen auf Dinge, die nicht so einfach dokumentierbar sind, zu nutzen, ist ein persönlicher zwischenmenschlicher Austausch unverzichtbar – insbesondere da dadurch direkte Rückfragen ermöglicht werden. Trotzdem können die Speicherung von Wissen und dessen Verbreitung über digitale Datenbanken den Austausch von Informationen und Wissen erleichtern. Die Förderung eines gezielten und vertrauensvollen Austauschs zwischen den Beschäftigten kann den Nutzen einer diversen Belegschaft erhöhen. Persönlicher Kontakt ist hier ein guter Weg, der sich allerdings nicht immer umsetzen lässt - vor allem wenn die unterschiedlichen Lebenssituationen berücksichtigt werden sollen. Um trotzdem einen flexiblen Austausch zu fördern und eine erfolgreiche Zusammenarbeit sicherstellen zu können, bietet sich die Nutzung eines Intranets an. Ein weiterer Vorteil eines Intranets ist, dass dadurch Transparenz geschaffen wird. Es kann als Wissensdatenbank und zur Informationsweitergabe genutzt werden sowie selbstbestimmtes Arbeiten fördern, da darüber Informationen über fachspezifische Fragen abgerufen werden können und eine Kontaktaufnahme zu Spezialisten möglich ist (z. B. über Enterprise Social Networks). Individuelle Fähigkeiten und Ideen von Beschäftigten werden dadurch noch besser berücksichtigt, was bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gefühl der Wertschätzung erzeugt (Hirsch 2018).

Neue Technologien unterstützen zudem den Einbezug von Menschen mit Einschränkungen, die Berücksichtigung von individuellen Fähigkeiten und die Gesunderhaltung der Beschäftigten. Der Einsatz von digitalen Assistenzsystemen birgt das Potenzial, eine vielfältige Belegschaft sowohl physisch (in Abhängigkeit von körperlichen Voraussetzungen) als auch kognitiv (in Abhängigkeit von Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen) passgenau zu unterstützen. Ein Vorteil liegt darin, dass dadurch individuelle Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie die Anforderungen des Arbeitskontextes berücksichtigt werden (Apt et al. 2018). Beispielsweise besteht die Möglichkeit, dass mit der Technologie Pick-by-Vision einem Kommissionierer relevante Informationen mittels einer Datenbrille direkt im Blickfeld zur Verfügung gestellt werden. Dies wird im Rahmen eines Forschungsprojekts so weiterentwickelt, dass von dieser Technologie hörbehinderte Menschen profitieren können. Damit soll es einfach möglich sein, Informationen im Bereich Kommissionierung abzurufen. Zudem wird damit eine Kommunikationsplattform ohne gesprochene Sprache mit visuellen Mitteln geschaffen (vom Stein & Günthner 2017). Durch digitale Assistenzsysteme lassen sich die physischen und geistigen Anforderungen an das Individuum anpassen und die Potenziale aller Personengruppen gewinnbringend einsetzen. Schwächen können mittels digitaler Assistenzsysteme aufgefangen und Stärken gefördert werden.

3.3 Vielfaltsbewusstsein in der Personalentwicklung

Um einen erfolgreichen Einsatz vielfältiger Beschäftigter zu gewährleisten, ist Vielfalt auch im Rahmen der Personalentwicklung zu thematisieren, da in diesem Bereich Fähigkeiten von Beschäftigten und Anforderungen von Tätigkeiten im Rahmen von IST- und SOLL-Profilen abgeglichen werden. Die Nutzung von Big Data macht es möglich, einen Beschäftigten optimal zu einer Stelle zuzuordnen. Die Auswertung der Daten von Beschäftigten wie z. B. Weiterbildung, Interessen, Fähigkeiten zusammen mit Daten zu den (veränderten) Anforderungen einer Stelle kann dafür genutzt werden, eine Unter- und Überforderung der Beschäftigten zu vermei-

den. Die gleichzeitige Berücksichtigung der Unternehmensziele bzw. des Anforderungsprofils mit den persönlichen Zielen und Fähigkeiten der Beschäftigten ist eine Herausforderung für den Personalbereich, die mithilfe von Big Data bewältigt werden kann (ayway media GmbH 2017). Zudem werden dadurch leichter Wissenslücken aufgedeckt, um individuelle Weiterbildungsbedarfe zu identifizieren. Darüber hinaus lassen sich passgenaue Lösungen unter Berücksichtigung verschiedener Fähigkeiten-Level und Niveaus sowie Lerntypen abbilden.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt verlangt nach neuen Lernformen. E-Learning-Plattformen mit digitalen Lernformaten ermöglichen beispielsweise selbstgesteuertes und flexibles Lernen. Dadurch wird persönliche Weiterbildung ortsungebunden ermöglicht und die Lerngeschwindigkeit sowie -inhalte können entsprechend individueller Fähigkeiten und Kenntnisse angepasst werden (van Ackeren et al. 2018). Dies können Unternehmen beispielsweise auch nutzen, um Beschäftigte und speziell Führungskräfte für das Thema „Diversity und die Wertschätzung unterschiedlicher Blickwinkel und Fähigkeiten zu sensibilisieren. Durch die Nutzung von Tablets und Datenbrillen in der Produktion kann beispielsweise nicht nur die Einarbeitung neuer Beschäftigter effizienter gestaltet werden, sondern es besteht die Möglichkeit unterschiedliche Fähigkeitslevel der Beschäftigten über Einstellungsoptionen zu berücksichtigen.

4. Fazit

Insgesamt ist festzuhalten, dass moderne Technologien Chancen für die vielfaltsbewusste Personalarbeit bieten. Allerdings bringt der Einsatz neuer Technologien auch Herausforderungen mit sich und im Hinblick auf Vielfaltsbewusstsein sollte darauf geachtet werden, dass durch deren Einsatz keine Personengruppen ausgeschlossen werden. Weniger technik-affine Menschen - z. B. häufiger vertreten unter älteren Beschäftigten – nutzen womöglich nicht Online-Jobbörsen für die Suche nach Stellen und könnten Schwierigkeiten haben sich mit den neuen Technologien vertraut zu machen. Ängste und Sorgen könnten entstehen, die es in den Unternehmen abzubauen gilt. Entgegen der häufigen Sorge, dass der Mensch im Zuge der Digitalisierung in den Hintergrund tritt, wurde in diesem Beitrag aufgezeigt, wie moderne Technologien genutzt werden können, um Beschäftigte aus verschiedensten Personengruppen und mit vielfältigen Fähigkeiten und Bedürfnissen besser zu integrieren. Nichtsdestotrotz sollten im Rahmen der vielfaltsbewusste Personalarbeit auch andere Faktoren, außerhalb der Digitalisierung, Berücksichtigung finden. Gerade zwischenmenschliche Beziehungen und soziale Kontakte sind nicht zu vernachlässigen. Ein erfolgreiches Onboarding profitiert beispielsweise von der Beachtung der Individualität der Beschäftigten (bspw. im Rahmen eines Mentoring-Programms). Vertrauen, welches für eine erfolgreiche Zusammenarbeit einer vielfältigen Belegschaft wichtig ist, lässt sich besser durch persönlichen Kontakt aufbauen und Konflikte sind zudem nur schwer online bzw. digital zu lösen. Auch in Rahmen von Mitarbeitergesprächen sollte auf die individuellen Bedürfnisse und Lebenssituationen eingegangen werden. Folglich können moderne Technologien als Hilfsmittel genutzt werden, weitere Faktoren sind allerdings ebenfalls nicht aus den Augen zu verlieren.

5. Literatur

- Apt W, Bovenschulte M, Priesack K, Weiß C, Hartmann EA (2018) Wissenschaftliche Auswertung über Theorien und Instrumente für ein Inklusives Wachstum in Deutschland (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB502). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Innovation und Technik -iit-. Abgerufen am 14.12.2018. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56159-9>.
- ayway media GmbH (Hrsg) (2017) Einfluss der Digitalisierung auf das Personalwesen In: Handbuch HR-Management: New Work & Arbeiten 4.0 – Wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert. Föhren: Nikolaus Bastian Druck und Verlag GmbH.
- Bendig O (2017) Was der Digital Workspace bringen wird. In: ayway media GmbH (Hrsg) Handbuch HR-Management: New Work & Arbeiten 4.0 – Wie die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert. Föhren: Nikolaus Bastian Druck und Verlag GmbH.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014) Fachkräfte finden. Online-Rekrutierung. Abgerufen am 13.12.2018. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-finden-rekrutierung.pdf?__blob=publicationFile&v=7.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012) Fachkräfte sichern – Diversity Management. Berlin.
- Busold M (Hrsg) (2012) War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. Symposium. Berlin Heidelberg: Springer.
- Hirsch L (2018) Mitarbeiterbindung im Digitalen Zeitalter. Abgerufen am 10.12.2018. <https://gemeinsam-digital.de/mitarbeiterbindung-im-digitalen-zeitalter/>.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2016) Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management. Köln Berlin: IW Medien GmbH.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2018) ifaa Trendbarometer Arbeitswelt. Topthema der Experten: Fachkräftesicherung bei Unternehmen das größte Sorgenkind. Abgerufen am 13.12.2018. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angbote_und_Produkte/Studien/Auswertung_Fru_hjahr_2018_2.pdf.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2018) Fachkräftemangel: Inländische Personalreserven als Alternative zur Zuwanderung. IAB Discussion Paper 7. Abgerufen am 13.12.2018. <http://doku.iab.de/discussionpapers/2018/dp0718.pdf>.
- Charta der Vielfalt (2017) Factbook Diversity: Positionen, Zahlen, Argumente. Abgerufen am 13.12.2018. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Factbook_Diversity_2017.pdf.
- van Ackeren I, Kerres M, Heinrich S (2018) Flexibles Lernen mit digitalen Medien ermöglichen. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- vom Stein AM, Willibald AG (2017) Work-by-Inclusion – Inklusives Informationssystem für die Kommissionierung mittels Datenbrille. ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 10:670-674.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de