

Interaktive Informationsplattform: Fachkräftesicherung und Innovationsstärke durch vielfaltsbewusste Personalarbeit

Anika PESCHL, Stephan SANDROCK, Nora Johanna SCHÜTH

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

Kurzfassung: Vielfaltsbewusstsein kann für Unternehmen einen Schlüssel zur Begegnung des Fachkräftemangels darstellen. Denn die Berücksichtigung verschiedener Personengruppen bei der Rekrutierung und von unterschiedlichen Sichtweisen, Fähigkeiten sowie Lebenssituationen von Beschäftigten kann erfolgversprechend sein, wenn die Vielfalt der Belegschaft strukturiert gemanagt wird. Praxisnahe Hilfestellung zur Umsetzung einer vielfaltsbewussten Personalarbeit bietet die interaktive Informationsplattform, die im Rahmen des BMAS-Projekts INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ entwickelt wurde. Der inhaltliche Fokus der Online-Praxishilfe liegt auf den Themen Fachkräftesicherung und Innovationsstärke, da diese relevante Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen darstellen können.

Schlüsselwörter: Diversity, Vielfaltsbewusstsein, Personalarbeit, Fachkräftesicherung, Innovation

1. Hintergrund

Aktuelle Studien zeigen deutlich, dass die Fachkräftesicherung deutsche Unternehmen zunehmend beschäftigt. Das Thema hatte bei der Frühjahrserhebung 2019 des ifaa-Trendbarometers die höchste Bedeutung. An der Befragung nahmen 577 Vertreter*innen aus Wirtschaft, Verbänden und Wissenschaft teil. Die langfristige Analyse zeigt einen deutlichen Anstieg bei dem Thema Fachkräftesicherung seit dem Jahre 2014 (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2019).

Die Berücksichtigung von Diversität im Unternehmen und damit verbunden unterschiedlicher Personengruppen mit verschiedenen Sichtweisen und Fähigkeiten, kann einen Erfolgsfaktor zur Bewältigung des Fachkräftemangels darstellen - vorausgesetzt die Vielfalt der Belegschaft wird entsprechend gefordert, gefördert und gemanagt (Gutting 2012). Zudem kann der Einbezug vielfältiger Potenziale der Beschäftigten durch Diversity Management zur Stärkung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen beitragen (Bridgstock et al. 2010). Um vielfaltsbewusst zu handeln, muss nicht die komplette Personalarbeit eines Unternehmens überdacht werden. Schon mit kleinen Stellschrauben und Hilfsmitteln kann dafür gesorgt werden, dass das Unternehmen für viele Personengruppen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird und die Potenziale der vielfältigen Belegschaft eines Unternehmens ausgeschöpft werden.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen eines vom BMAS geförderten Verbundprojekts ein Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen, der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, entwickelt. Zur Unterstützung bei der Umsetzung von Lösungsansätzen, die sich aus der Bedarfsermittlung im Check ergeben, wurde das

Thema vielfaltsbewusste Personalarbeit vertieft und eine interaktive Informationsplattform mit praxisnahen Anregungen entwickelt. Die neuartige Darstellungsform, vergleichbar mit einem E-Learning-Modul, soll die Neugier der Unternehmensvertreter*innen wecken und auf das Thema „Vielfaltsbewusstsein“ bzw. „Diversity“ aufmerksam machen. Die Zielgruppen der Plattform sind Beschäftigte des Personalbereichs, Diversity-Verantwortliche, die Geschäftsführung von (kleinen- und mittelständischen) Unternehmen und alle Menschen, die bereits erkannt haben, dass in Sachen Fachkräftesicherung dringender Handlungsbedarf besteht und praxisnahe Impulse erhalten möchten.

2. Technische Umsetzung der Plattform

Die Plattform wurde mit der Autorensoftware Articulate 360 entwickelt (www.articulate.com). Dabei handelt es sich um eine Software zur Erstellung von E-Learning-Modulen. Sie ist intuitiv bedienbar und bietet eine Auswahl verschiedener Gestaltungselemente zum Aufbau der Plattform bzw. des Kurses. Beispielsweise können Texte, Listen, Bilder (mit oder ohne Beschriftung und Text), Videos oder Karten bzw. Kacheln, die sich mit Text oder Bildern versehen lassen, eingebunden werden. Komplexere interaktive Elemente lassen sich zudem über ein Tool von Articulate 360, nämlich Storyline 360, erstellen und auf der Plattform einbinden. Storyline 360 ermöglicht eine Gestaltung mit Triggerfunktionen und Schaltflächen, die es den Kursteilnehmer*innen gestattet, auf Elemente zu klicken, mit der Maus darüber zu fahren oder sie zu verschieben, um eine Aktion auszulösen (siehe Abbildung 1). Zusammenhänge können mit Hilfe des Tools visualisiert werden – auch unter Hinzunahme von gezeichneten oder fotografischen Figuren. Mit einer Auswahl verschiedener Posen sowie Gestik und Mimik der Figuren können die zu vermittelnden Inhalte oder Aussagen unterstrichen werden. Ziel dieser Gestaltungsform ist es, Wissen möglichst lebhaft und anschaulich zu vermitteln.

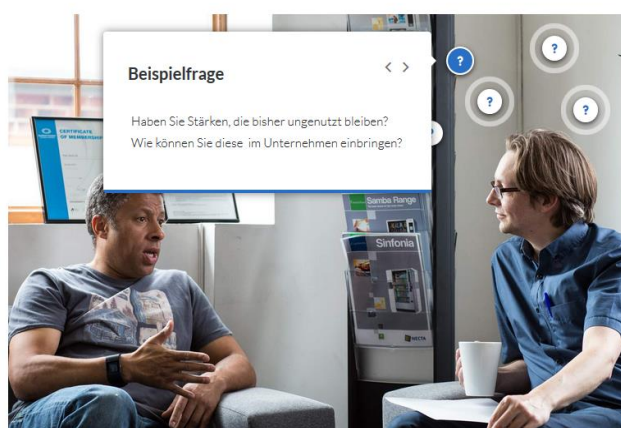


Abbildung 1: Beispiel für interaktive Elemente (Quelle: www.arbeitswissenschaft.net/vielfalt-personal)

Die damit erstellte Plattform ist vergleichbar mit einer Website, in der interaktive und gestalterische Elemente eingebunden sind. Die Nutzer*innen sind keine Lernenden im klassischen Sinne, sondern sie können sich auf der Plattform – ähnlich wie durch Broschüren – über das Thema „vielfaltsbewusste Personalarbeit“ informieren.

Einleitend wird beispielsweise mit Hilfe eines kurzen Quiz auf die Bedeutung des Themas Diversity – auch für die Fachkräftesicherung – hingewiesen.



Abbildung 2: Visualisierung eines Gesprächs mit fotografischen Figuren (Quelle: www.arbeitswissenschaft.net/vielfalt-personal)

3. Inhalte der Plattform

Der inhaltliche Fokus der Praxishilfe liegt auf den Themen Fachkräftesicherung und Innovationsstärke, da diese relevante Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen darstellen können (Kampkötter 2015). Zu beiden Schwerpunktthemen werden im Rahmen simulierter Gespräche zwischen zwei Unternehmensvertreter*innen Herausforderungen identifiziert und vielfaltsbewusste Lösungsansätze entwickelt (siehe Abbildung 2). Dabei stellen sich einige Themen heraus, die bei der Fachkräftesicherung und Innovationsstärke unter Berücksichtigung von Vielfalt und Diversity unterstützen können (siehe Abbildung 3). Diese Themen werden im Anschluss auf der Plattform aufbereitet, indem praxisnahe Impulse (Hinweise, Tipps) gegeben und Leitfäden sowie Fallbeispiele aufgezeigt werden.

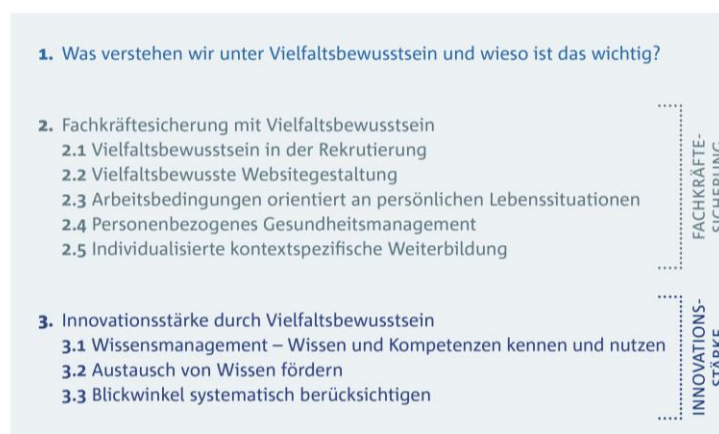


Abbildung 3: Inhalte der Plattform

Beispielhafte Themen, die auf der Plattform vertieft sind, werden im Folgenden vorgestellt.

3.1 Vielfaltsbewusste Rekrutierung

Wenn ein Betrieb vor der Herausforderung steht, eine Vakanz möglichst schnell zu besetzen, dies aber nicht auf Anhieb gelingt, könnte es hilfreich sein, die Rekrutierungsstrategie zu überdenken. Zum Beispiel können Betriebe ihre Flexibilität nutzen und den Radius der Bewerbersuche über die Landesgrenzen hinweg oder generell auf verschiedene Personengruppen ausweiten. Dabei stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln die potenziellen Beschäftigten erreicht werden können (Kampkötter 2015).

Durch gezielte und bewusste Formulierungen in Stellenausschreibungen können beispielsweise bestimmte oder alle Personengruppen angesprochen werden. Hilfreich kann es sein, vorab Überlegungen darüber anzustellen, welche Vorzüge das Unternehmen als Arbeitgeber der Zielgruppe bieten kann. Durch das Erwähnen von im Betrieb umsetzbaren arbeitnehmer- und familienfreundlichen Bedingungen in Stellenanzeigen, wie z. B. mobiles Arbeiten, die Möglichkeit zur Arbeit in Teilzeit bzw. Jobsharing, Entwicklungsmöglichkeiten, Angebot betrieblicher Kinderferienbetreuung, können häufig mehr qualifizierte Bewerber*innen für eine Position angesprochen werden. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass es verschiedene Kanäle für die Platzierung von Stellenausschreibungen gibt (Kampkötter 2015). Auf Portalen wie „Diversity Jobs“ können zum Beispiel diverse Bewerbergruppen erreicht werden. Auf Websites wie „Myhandicap“ finden sich gezielte Ausschreibungen für Menschen mit Behinderung.

3.2 Vielfaltsbewusste Webseitgestaltung

Bei der Webseitgestaltung sollte darauf geachtet werden, das Unternehmen als vielfaltsbewussten und damit als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren (Knabenreich 2013). Eine offene Unternehmenskultur und gelebte Vielfalt zeichnen einen vielfaltsbewussten Betrieb aus. Dies sollte möglichst präsent nach außen dargestellt werden.

Zudem kann eine barrierefreie und einfach aufgebaute Website mehr Menschen einen leichten Zugang zu relevanten Informationen verschaffen (Knabenreich 2019). Auch kann es für einige Unternehmen relevant sein, auf der Unternehmenswebsite Kunden und potenzielle Beschäftigte, die verschiedenen bzw. bestimmten Kulturen angehören, zu erreichen. Bei der Gestaltung der Website ist es dann hilfreich, zu wissen, welche Unterschiede es in der Webseitgestaltung in verschiedenen Ländern und Kulturen gibt (Noack 2014). Um dem Thema Vielfaltsbewusstsein einen prominenten Stellenwert zu geben, ist es sinnvoll, entsprechende Aussagen auch in die Unternehmensstrategie, das Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze zu integrieren und diese auf der Karrierewebsite zu kommunizieren. Damit bringt das Unternehmen zum Ausdruck, welche Bedeutung die Vielfalt der Beschäftigten hat und wie Diversity auch im Alltagsgeschäft beachtet und gelebt wird.

3.3 Personenbezogenes Gesundheitsmanagement

Bei unterschiedlichen Personengruppen kann sich der Bedarf an Gesundheitsprävention unterscheiden (Dragano & Wahl 2015). Im Rahmen des Personaleinsatzes kann die Berücksichtigung diverser Fähigkeiten und körperlicher Voraussetzungen durch die Schaffung ergonomischer Arbeitsbedingungen erfolgen. Das unterstützt die Gesunderhaltung der Beschäftigten, fördert die Arbeitszufriedenheit, steigert aber

auch die Produktivität des Unternehmens. Auch bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb kann darauf geachtet werden, dass die individuellen Lebenssituationen, Fähigkeiten und Voraussetzungen (Ressourcen) der Beschäftigten berücksichtigt werden. Passgenaue Lösungen können den Nutzen von gesundheitsförderlichen Maßnahmen erhöhen. Zudem können mit diversitätsgerechter Prävention alle Beschäftigten gleichermaßen erreicht werden. Dies kann sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

3.4 Wissensmanagement

Eine Möglichkeit, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen, ist die bewusste Nutzung der vielfältigen Potenziale jedes einzelnen Beschäftigten. Diversity Management kann als Teil des strategischen Wissensmanagements verstanden werden (Weimann 2006). Jeder Mensch verfügt über spezifisches Wissen (Fachwissen und Erfahrungswissen) sowie unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten. Unternehmen können die Qualifikationen der Beschäftigten im Rahmen eines systematischen Wissens- und Kompetenzmanagements identifizieren und gezielt einsetzen. Dafür sollte das Wissen der Beschäftigten zunächst sichtbar gemacht und übersichtlich in Matrizen dargestellt werden.

Um die Vielfalt im Unternehmen und insbesondere die damit verbundenen vielfältigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen für Verbesserung und Innovation im Unternehmen nutzen zu können, sollten Betriebe den Austausch in der Belegschaft und den Wissenstransfer fördern und systematisch gestalten. Basierend auf der Wissens- und Kompetenzidentifikation können beispielsweise Beschäftigte mit unterschiedlicher Spezialisierung zusammengebracht und ein zielgerichteter Wissensaustausch angeregt werden (Ottersböck 2017). Mit betrieblichen Maßnahmen kann zudem für den Umgang mit Unterschiedlichkeit und verschiedenen Sichtweisen sensibilisiert werden. Auch ein Konfliktmanagement kann eine gute Zusammenarbeit und einen erfolgreichen Wissenstransfer in der Belegschaft fördern.

3.5 Nutzung vielfältiger Blickwinkel mit Kreativitätstechniken und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP)

Der Einbezug vielfältiger Blickwinkel kann ganz neue, innovative Ideen hervorbringen. Kreativität kann gezielt im Rahmen von Workshops unter Anwendung von Design Thinking-Techniken gefördert werden. In diesem Rahmen können sich die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft ggf. noch besser entfalten. Zum einen, weil die Beschäftigten unterschiedliche Perspektiven einbringen und zum anderen, weil sie sich beim Design Thinking gegenseitig herausfordern und inspirieren (Gläserner et al. 2019).

Auch bei der Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen können die Beschäftigten mit ihrem spezifischen Wissen und ihren vielfältigen Fähigkeiten in den Mittelpunkt gerückt werden. Ein kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) hat zum Ziel, durch regelmäßige Produkt- sowie Prozessverbesserungen Kosten einzusparen. Die Einbindung der Kreativität und Problemlösefähigkeit der Beschäftigten zur Sicherung des Unternehmenserfolgs ist die Intention des KVP (ifaa 2016). Je mehr und je vielfältigere Perspektiven einbezogen werden, desto mehr Verbesserungsprozesse können angestoßen werden. Verschiedene qualifizierte Sichtweisen auf ein spezifisches Problem können zudem zu besseren Lösungen führen.

4. Diskussion

Vielfaltsbewusstsein kann dazu beitragen, neue Beschäftigte zu finden und aktuelle Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Das kann gerade in Zeiten des Fachkräftemangels einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen darstellen. Dabei bedeutet Vielfaltsbewusstsein nicht nur, unterschiedliche Personengruppen bei der Rekrutierung zu berücksichtigen, sondern auch ein Umfeld zu schaffen, in dem die individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten berücksichtigt werden und sich die Potenziale jedes Einzelnen entfalten können. Die damit einhergehende gezeigte Wertschätzung gegenüber der Belegschaft kann dazu beitragen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Zudem profitieren Unternehmen von dem unterschiedlichen Wissen und den verschiedenen Fähigkeiten der Beschäftigten, da dadurch die Quantität und Qualität von Innovationen und Problemlösungen erhöht werden kann. Dabei bedeutet Vielfaltsbewusstsein nicht, um jeden Preis eine vielfältige Belegschaft zu erschaffen. Allerdings sollten sich Unternehmen bewusst sein, dass verschiedene Personengruppen unterschiedliche Qualifikationen mitbringen, die Unternehmen einen Nutzen bringen können. Schon mit kleinen Stellschrauben kann die Personalarbeit vielfaltsbewusst gestaltet werden. Hinweise, wie sich das praktisch umsetzen lässt, sind auf der interaktiven Informationsplattform zu finden: www.arbeitswissenschaft.net/vielfalt-personal.

5. Literatur

- Bridgstock R, Lettice F, Özbilgin MF, Tatli A (2010) Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development* 22:557-574.
- Dragano N, Wahl S (2015) Zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement: Hintergründe, Strategien und Qualitätsstandards. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Eds) *Fehlzeiten-Report 2015*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gläser K, Afflerbach T, Ducki A (2019) Design Thinking, Digitalisierung und Diversity Management: Ein Praxisleitfaden für die Lehre. In: Dombrowski EM, Ducki A (Hrsg) *Schriftenreihe „Gender-Dikurs“ des Gender- und Technik-Zentrum (GuTZ) der Beuth Hochschule für Technik*, Band 10. Zugriff 17. Dez 2019. www.beuthhochschule.de/fileadmin/oe/gutz/Schriftenreihe/GuTZ_Schriftenreihe_10_Mai2019_Afflerbach_Ducki_Glaesener.pdf
- Gutting D (2012) Diversity Management als Führungsaufgabe. In: Grote S (Eds) *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer, 119-131.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2016) *5S als Basis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kampkötter P, Laske K, Müller D, Petters L, Sliwka D (2015) *Fachkräftesicherung und -bindung (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB459)*. Nürnberg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. Zugriff 17 Dez 2019. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47094-0>
- Knabenreich H (2013) *Karriere-Webseite: Das Zuhause im Personalmarketing*. In: *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. Springer Gabler, Wiesbaden, 127-147.
- Knabenreich H (2019) *Usability und Design: Nutzer zur Bewerbung (ver) führen*. In: *Karriere-Websites mit Wow!-Effekt*. Wiesbaden: Springer Gabler, 43-70.
- Noack S (2014) *Interkulturelles Webdesign: Andere Länder-andere Seiten*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Ottersböck N (2017) *Wissensmanagement kompakt. Informationen | Instrumente | Methoden | Praxisbeispiele | Arbeit 4.0 & Digitalisierung*. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Zugriff 17. Dez 2019. www.arbeitswissenschaft.net/Broschuere_Wissensmanagement.
- Weimann B (2006) *Alters-Diversity als Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung*. In: Becker M, Seidel A (Hrsg) *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 309–329.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

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 Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband 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

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de