auf den punkt.

Das Magazin für Personalentscheider:innen

NO 2 | 2022

TOPOS®

VORURTEILE IM ARBEITSLEBEN

Von 'Fifty Shades of Grey' zu 'Millions of Colours'

Im Interview: Prof. Dr. Désirée Ladwig, Technische Hochschule Lübeck

MITTELSTAND

Die Zukunft des Recruitings

„Arbeiterlosigkeit“ ist die Herausforderung der Zukunft. Was können Unternehmen tun, um Talente zu gewinnen?

DÄNEMARK: DAS EMIRAT DER ERNEUERBAREN ENERGIEN?

Im Interview: Mads-Ole Astrupgaard, Vorstand Green Power Denmark

Editorial

Stephan Löw

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

mit dem anstehenden Jahreswechsel verbinden wir wohl alle den Wunsch, dass uns im neuen Jahr mehr positive Nachrichten aus der Welt erreichen, um perspektivisch den andauernden Krisenmodus zu verlassen. Aber auch – und vielleicht gerade – in Krisenzeiten muss man Erfolge feiern dürfen. So konnten wir im September das 20-jährige Jubiläum unseres stetig wachsenden internationalen Netzwerkes IESF mit einem außergewöhnlichen Meeting in Peru feiern.

Unser Interview-Partner Mads-Ole Astrupgaard, Vorstandsmitglied von Green Power Denmark, ermöglicht uns einen Blick auf die künftigen Chancen und Herausforderungen. Dänemark ist in Europa führend in der Stromerzeugung mit Erneuerbaren Energien und Vorreiter für die notwendige Energiewende. Vielleicht schauen sich die Entscheider auf unserem Kontinent ein paar Ideen und Ansätze von unserem nördlichen Partner ab.

Ein gerade brandaktuelles Thema in der Arbeitswelt sind Vorurteile. Wie man mit diesen ‚Unconscious Bias' umgeht und ob wir überhaupt in der Lage sind – insbesondere bei Personalentscheidungen – objektiv zu urteilen oder dies besser KI-basierten Systemen überlassen sollten, verrät uns im Interview die Expertin für Gender & Diversity Management, Professor Dr. Désirée Ladwig.

Und schließlich zeigt uns Heiko Nies noch die wachsenden Herausforderungen für den Mittelstand in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften auf. Dabei ordnet er nicht nur Begriffe wie Fachkräftemangel, Arbeiterlosigkeit und Reverse Recruitment ein, sondern gibt auch wertvolle Tipps aus seiner Beratungspraxis für die Unternehmen.

Liebe Leserinnen und Leser, auch 2023 wird uns weiterhin vor Herausforderungen stellen und einiges abverlangen. Trotzdem freuen wir uns auf die Zukunft und schauen nach vielen Gesprächen mit Ihnen und unserem Netzwerk weiter optimistisch nach vorne.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre – bleiben Sie zuversichtlich!

Ihr Stephan Löw

JUBILÄUM:

20 Jahre IESF - Bilanz & Ausblick

Die International Executive Search Federation feiert in diesem Jahr ihr 20-jähriges Bestehen. Auf der Jahreshauptversammlung in Cusco, Peru, trafen sich im September die Partner aus 23 Ländern, zogen Bilanz und wagten einen Blick in die Rekrutierungs-Glaskugel.

Wie alles begann: Im Jahr 2002 legten vier Executive-Search-Berater aus drei Kontinenten den Grundstein für das, was heute eines der erfolgreichsten internationalen Netzwerke für die Suche von Führungskräften ist. Mit dabei: Dr. Achim Moraw von der TOPOS Personalberatung in Stuttgart. Antrieb und Ziel war der Ausbau der globalen Reichweite, um Mandanten bei ihrem wachsenden Bedarf nach internationalen Kräften effektiv und mit lokaler Expertise zu unterstützen – und bei den grenzüberschreitenden Projekten voneinander zu lernen. „Eine der größten Stärken der IESF ist, dass wir in jedem Land mit exklusiven Partnern zusammenarbeiten, die auf dem Markt etabliert sind und die Kultur sowie die Rekrutierungsprozesse kennen“, so Dr. Achim Moraw.

Wohin geht die Reise? Die Gemeinschaft wächst kontinuierlich weiter: Jüngstes Mitglied ist *YBM Partners* aus Österreich, das in den Bereichen Executive Search, Management Auditing und Coaching tätig ist. Als größte Herausforderungen und Trends im Recruiting sehen die IESF-Mitglieder den Kandidat:innen-getriebenen Markt und die damit verbundene Aufgabe, Kandidat:innen des passiven Arbeitsmarktes zu aktivieren, Talent-Mapping und Beziehungspflege zu implementieren, um langfristig den Zugang zu Top-Kräften zu sichern, sowie die Relevanz des IESF-Kerngeschäfts: Internationale Rekrutierung, die auch im Zuge der Remote-Work-Routinen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Ohne Awards geht es auch bei der IESF nicht: Die TOPOS Personalberatung freut sich über den Preis für den erfolgreichsten Partner der vergangenen 20 Jahre, sowohl als Auftraggeber als auch als Auftragnehmer bei grenzüberschreitenden Aufträgen. Den Preis nahm Stephan Löw im Kreis der Kolleg:innen in Cusco entgegen.

MADS-OLE ASTRUPGAARD

Mads-Ole Astrupgaard ist seit rund 20 Jahren in der Windindustrie aktiv. Durch seine Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender des dänischen Branchenverbandes Wind Denmark/Danish Wind Industry Association hat er entscheidend dazu beigetragen, die Windindustrie zu einem starken und zentralen Akteur im aktuellen und zukünftigen Energiesystem in Dänemark und Europa, aber auch weltweit, zu machen.

Er ist Gründervater und Vorstandsmitglied des neuen Verbandes Green Power Denmark, der Unternehmen der gesamten Wertschöpfungskette grüner Energie vertritt, und engagiert sich weiter für die Elektrifizierung und das Gelingen der Energiewende.

GREEN TRANSITION

DÄNEMARK: DAS EMIRAT DER ERNEUERBAREN ENERGIEN?

Dänemark nimmt EU-weit den Spitzenplatz in Bezug auf die Stromerzeugung mit Erneuerbaren Energien ein. Im Jahr 2021 lag der Anteil Erneuerbarer Energien an der gesamten dänischen Nettostromerzeugung bei rund 68 Prozent. Das Land hat sich zum Ziel gesetzt, die CO_2-Emissionen bis 2030 um 70 Prozent (im Vergleich zu 1990) zu senken und bis 2050 zu 100 Prozent klimaneutral zu sein. Die Schaffung der strukturellen Rahmenbedingungen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg, dieses Ziel zu erreichen.

Mads-Ole, was waren die Gründe für die Entstehung von Green Power Denmark?

In Dänemark gab es im Energieversorgungssektor eine Reihe von Unternehmensverbänden, die sich in ihrer Größe, ihrem Energieerzeugungsfokus und auch ihrer Vorstellung, wie die Zukunft der Energieversorgung in Dänemark auszusehen hat, unterschieden haben. Diese Zersplitterung und der interne Kampf um den richtigen künftigen Weg schwächte die Position gegenüber der Regierung und sorgte für Frustration auch auf Seiten der Politik, die mit unterschiedlichen Interessen konfrontiert wurde, anstatt qualifizierten Input für die Energiewende aus einer Hand zu erhalten. In so einem Fall hören Politiker dann auf die größten Organisationen. Dies waren Wind Denmark und Dansk Energi, ein Verband mit Schwerpunkt auf Versorgungsunternehmen und Infrastruktur, der nicht nur die Interessen grüner Unternehmen vertrat, sondern auch jene von Öl- und Gasunternehmen.

Die Vertreter von Wind Denmark, Dansk Energi und Dansk Solkraft haben sich im letzten Jahr zusammengesetzt, um auszuloten, ob die Organisationen zu einem schlagkräftigen Verband zusammengeschlossen werden können. Die Gespräche gestalteten sich extrem schwierig, dennoch bestand bei allen Beteiligten Einigkeit darüber, dass die Zukunft nur in Erneuerbaren Energien liegen kann – dem pflichteten auch Unternehmen der Öl- und Gasbranche bei, die in ihrer Form nicht mehr Teil dieser Zukunft sein würden. Letztendlich ging es darum, wie und wie schnell wir die Energiewende realisieren können. Im März 2022 – rund neun Monate später – hatten wir eine Einigung erzielt und konnten eine komplette Strategie für die Stromversorgung der Zukunft in Dänemark vorlegen, die eine Übergangszeit mit einer Kombination aus erneuerbaren und fossilen Energiequellen vorsieht, denn auch in Dänemark sind wir zum jetzigen Zeitpunkt nicht in der Lage, auf Öl und Gas zu verzichten. Der Kriegsausbruch in der Ukraine im Februar – nur einen Monat bevor Green Power Denmark an den Start gegangen ist – hat auch dem letzten Zweifler klargemacht, dass wir unabhängig von russischem Gas und fossilen Energien werden müssen. So tragisch es ist, der Ukrainekrieg hat unsere Organisation erheblich gestärkt.

Wie viele Organisationen und Unternehmen haben Sie bei dem Merger unter ein Dach gebracht?

Green Power Denmark ist der Zusammenschluss von Dansk Energi, Wind Denmark, dem ich vorstand, und Dansk Solkraft. Ich hoffe, auch Vertreter des Wasserstoffsektors zu gewinnen, sodass wir schließlich 5 bis 6 Verbände integrieren werden, die die gesamte Bandbreite der Erneuerbaren Energien widerspiegeln. Green Power Denmark hat aktuell bereits mehr als 1.500 Mitglieder der kompletten Wertschöpfungskette der Windenergie, Entwickler und Betreiber von Anlagen, Stromversorger, Netzbetreiber, Energiehandelsunternehmen und Unternehmen, die an der Umwandlung und Speicherung von Ökostrom arbeiten. In dieser breiten Aufstellung haben wir heute eine extrem starke Position gegenüber der dänischen Regierung, wenn es darum geht, wie wir neue Versorgungsprozesse implementieren. Es ist auch nicht hinderlich, dass der Geschäftsführer von Green Power Denmark der ehemalige Finanzminister Dänemarks ist …

Was waren die größten Schwierigkeiten, die Sie überwinden mussten und was sind Ihre gemeinsamen Ziele?

Eine immense Herausforderung waren die Größenunterschiede der Organisationen und ihre verhältnismäßige Repräsentanz in der neuen Organisation. Einigkeit bestand allerdings von Anfang an darin, dass die Vertreter von Wind- und Sonnenenergie in der ersten Reihe stehen sollten, obwohl die Unternehmen dieser Sparten am wenigsten Geld erwirtschaften. Unser gemeinsames Ziel ist die Steigerung des Ökostromangebots in Dänemark von aktuell 35 Terawattstunden auf bis zu 105 Terawattstunden bis 2030 – also eine Verdreifachung innerhalb von acht Jahren. Da Windenergie- und Solaranlagen Strom tageszeit- und witterungsbedingt nicht gleichmäßig ins Netz einspeisen können, ist die Weiterentwicklung von Stromspeichern für eine lückenlose Versorgung und ein Gelingen der Energiewende unverzichtbar. Mithilfe von Power-to-X-Technologien kann Ökostrom in chemische Energieträger zur Stromspeicherung oder in strombasierte Kraft- und Treibstoffe zur Mobilität umgewandelt werden. Neben der Deckung der dänischen Bedarfe, verfolgen wir auch das Ziel, Energieüberschüsse zu exportieren.

Von Ihnen stammt das Zitat, Dänemark solle das „Emirat der grünen Energie“ werden …

Ja, das habe ich gesagt – mehrfach auch zu unserem Kronprinzen. Ich hatte häufiger das Privileg, ihn sprechen zu dürfen. Bisher lächelte er immer über meine Worte, aber vor Kurzen erwiderte er: „Ich denke, Sie haben nicht ganz Unrecht.“ Meinen norwegischen Kollegen habe ich auch schon prophezeit, dass Dänemark Norwegens Position als größter europäischer Energie-Exporteur übernehmen wird. Norwegens Ölexporte werden in der Zukunft zurückgehen, parallel dazu steigert Dänemark die Produktion grüner Energie, sodass wir hoffentlich ab 2030 die stärkste Kraft in Europa im Bereich von grüner Energie und E-Fuels sein werden.

Dann wird Energie – neben Lego – Dänemarks größter Exportschlager?
Die Wertschöpfungskette für Windturbinen belegt bereits jetzt Platz 2 der dänischen Ausfuhren. Ich schätze, dass Energieexporte bis ca. 2040 unser wichtigster Faktor im Außenhandel sein werden. Und es wird stark im Bereich Power-to-X-Technologien investiert. Die Technologien sind vielfältig und unterscheiden sich in Abhängigkeit von der entstehenden Energieform sowie im Verwendungszweck, sodass in diesem Bereich ein großer, komplett neuer Industriezweig entsteht.

Wie sehen die politischen Einflussmöglichkeiten von Green Power Denmark konkret aus?
Der Maßnahmenplan für die Umstellung des gesamten Energieversorgungssystems auf 100 Prozent Erneuerbare Energien, den Green Power Denmark erarbeitet und der dänischen Regierung vorgelegt hat, umfasste 46 Aktionspunkte – fast alle wurden angenommen. Obwohl wir nur rund 130 Mitarbeiter beschäftigen, ist Green Power Denmark die wahrscheinlich stärkste Lobby-Organisation Dänemarks. Rückblickend können wir festhalten, es ist weit besser gelaufen, als wir angenommen haben. Unsere Stimme ist extrem laut.

Laut genug, um auch in Brüssel gehört zu werden? Die Energiewende kann schwerlich von Dänemark allein gestemmt werden.
Wir werden sehr deutlich in Brüssel gehört. Dänemark ist das erste Land, das eine gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Erneuerbare Energien installiert hat. Viele europäische Länder laden uns ein, damit wir von unseren Erfahrungen und Maßnahmen berichten. Das Energieproblem, mit dem wir aktuell zu kämpfen haben, ist schließlich ein rein europäisches Thema, kein amerikanisches oder asiatisches. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt steht Europa für ca. 15 Prozent der Weltwirtschaft, die übrigen 85 Prozent werden von der Energiekrise kaum beeinflusst.

Wie sehen Sie die Energiesituation in Europa aktuell?
Wir erleben in Europa im Moment eine schwierige Gemengelage: Unter dem Eindruck der Geschehnisse in Fukushima hat Deutschland die Abkehr von der Kernenergie beschlossen und ist im Begriff, die letzten Atommeiler abzuschalten; Frankreich dagegen hat extrem viele Kernkraftwerke, die aufgrund mangelnder Investitionen jedoch völlig veraltet sind, was die Energieproduktion des Landes auf 60 Prozent seiner eigentlichen Kapazität drosselt. Frankreich muss und will massiv in seine Anlagen investieren, aber es wird Jahre dauern, um wieder ein Niveau zu erreichen, das die eigene Versorgung und möglicherweise einiger anderer Länder sicherstellt. Nachdem die EU-Kommission die Atomenergie als „umweltfreundlich“ abgesegnet hat und Uran wieder salonfähig geworden ist, bin ich davon überzeugt, dass Kernkraftwerke noch für eine lange Zeit am Netz bleiben werden. Aber aktuell produzieren sie zu wenig. Dazu kommen die niedrigen Pegelstände deutscher Flüsse, die die Binnenschifffahrt und den Transport von Kohle erschweren. Norwegen und Schweden verzeichneten im letzten Jahr ebenfalls zu wenig Regen und Schnee, was wiederum zulasten der Wasserkraftproduktion geht. Und

als ob das noch nicht genug wäre, gibt es noch politische Aspekte, die die gegenseitige Hilfe in Europa erschweren. In Kombination mit dem ausbleibenden russischen Gas ergibt dies in Bezug auf die europäische Energieversorgung so etwas wie den „perfekten Sturm“.

„IN PUNCTO ENERGIEVERSORGUNG HABEN WIR IN EUROPA DEN PERFEKTEN STURM.“

MADS-OLE ASTRUPGAARD

Liegt in der Bündelung der Kräfte das Geheimnis des Erfolges? Sollten wir ein „Green Power Europa“ auf die Beine stellen – mit Dänemark als Berater?
Es werden sicher weitere vergleichbare Organisationen in Europa entstehen. Dänemarks Vorreiterposition resultiert zum einen aus den natürlichen Windressourcen, zum anderen aus den bereits vorhandenen technologischen Voraussetzungen. Andere Länder haben diese Gegebenheiten nicht. In Dänemark sind allein 35.000 Menschen in der Windindustrie beschäftigt. Das ist verdammt viel für ein kleines Land wie Dänemark und verdeutlicht die Wichtigkeit dieser Branche. Das Interesse, diese Technologien, die Produktion und neue Entwicklungen im Land zu halten, war immer groß – bei Politikern und Investoren gleichermaßen. Investoren blicken auf die Industrie und die Energieeffizienz als Gesamtheit. Wenn die Strukturen stimmen, dann fließt das Geld auch in Richtung Erneuerbare Energien und die Energiewende. Und das kann ebenso in anderen Ländern umgesetzt werden.

Was ist Ihr Rat als Außenstehender an Deutschland?
Mit Ausnahme der Investitionen in Windkraftanlagen, bin ich nicht genau informiert, welche Aktivitäten die deutsche Regierung derzeit in Bezug auf die grüne Transformation plant. Es ist aber allgemein bekannt, dass Deutschland erhebliche Defizite im Stromnetz hat, z. B. keine belastbaren elektrischen Leitungen von Nord nach Süd. Der Wind bläst nun aber im Norden stärker. Wenn ich durch Norddeutschland fahre, sehe ich die Hälfte der Windräder stillstehen, weil anderenfalls das Stromnetz von den erzeugten Energiemengen überlastet würde. Das ist in meinen Augen verrückt. Dieses Problem besteht seit 10 bis 15 Jahren. Warum bekommt Deutschland das nicht in den Griff? Ein Grund mag in der Uneinigkeit der Bundesländer liegen, die ihre Leitungen nicht koordiniert bekommen, und auch in der Frage, wer neue Leitungen bezahlt.

Sehen Sie einen Ausweg aus der aktuellen Energiekrise? Wie wird die Zukunft aussehen?
Ich erwarte, dass Deutschland – wenn möglich – die Laufzeit der Atomkraftwerke um einige Jahre verlängern wird. Meiner Ansicht nach ist dies notwendig. Frankreich wird weiter in seine nuklearen Anlagen investieren und Europa für die nächsten Jahre fossile Energien importieren müssen. Die Umstellung auf grüne Energie geht nicht so schnell wie erhofft, aber es wird stark in Windkraft und Solarenergie investiert. Erneuerbare Energien sind durch den Ukraine-Krieg in den Fokus der Betrachtung gerückt.

In Deutschland heißt es mitunter, Windräder sind toll, aber bitte nicht zu nah an meinem Garten. Kennen sie diese Haltung auch in Dänemark?
Ja, wir kennen das Problem der „visuellen Verschmutzung“ und die Diskussionen um die Entfernungen einer Offshore- oder Onshore-Turbine auch. Mittlerweile machen Energieunternehmen ganz erfolgreich Fernsehwerbung für Windturbinen und Solaranlagen, um für Verständnis zu werben und die Alternativlosigkeit zu kommunizieren. Wir haben in den letzten 25 Jahren alle Hochspannungsleitungen in den Boden verlegt, um sie aus dem Landschaftsbild zu entfernen. Im Boden sind sie jedoch bei weitem nicht so leistungsfähig. Und wir müssen Strom über weite Strecken transportieren, was bedeutet, dass wir wieder das Stromnetz mit Hochspannungsleitungen in der Luft ausbauen müssen. Für die grüne Transformation müssen wir alle Kompromisse machen. Wir können nicht schwimmen, ohne nass zu werden.

Mads-Ole, vielen Dank für das Gespräch.

PROFESSOR DR. DÉSIRÉE LADWIG

Désirée Ladwig ist seit 2008 Professorin für ABWL, Internationales Management und Human Resource Management an der Technischen Hochschule Lübeck. Sie berät Unternehmen sowie die Öffentliche Verwaltung im Bereich Personal, Organisation und Unternehmensführung. Überdies koordiniert sie „genderdax“, eine Gender & Diversity Community, die sich an Frauen und Männer in Fach- und Führungspositionen richtet. Neben Gender & Diversity Management sind ihre derzeitigen Forschungsschwerpunkte: Arbeitswelt 4.0, agile Organisationen sowie Innovative Arbeits(zeit)- und Karrieremodelle.

UNCONSCIOUS BIAS – VORURTEILE IM ARBEITSLEBEN

STRATEGIEN FÜR DEN UMGANG MIT UNBEWUSSTEN DENKMUSTERN

Auf das menschliche Gehirn prasseln in jeder Sekunde rund 11 Millionen Informationen ein. Davon können wir gerade einmal 40 Aspekte verarbeiten. Über den Rest macht sich unser Unterbewusstsein her und sortiert alles mit Hilfe von geistigen Verknüpfungsprozessen in die vermeintlich passenden Schubladen ein – ein effizientes und ressourcenschonendes System, das unser Überleben und Funktionieren seit Jahrtausenden sichert. Aber die kognitiven Schnellschüsse können zu „Bias“, also Wahrnehmungsverzerrungen führen, wie zum Beispiel Vorurteilen, Stereotypen oder anderen Denkfehlern, die uns bei der Entscheidungsfindung im Privat- und Berufsleben beeinflussen.

Vorurteile sind in allen Bereichen des Arbeitslebens anzutreffen. Die Diversität in Unternehmen wächst kontinuierlich und mit ihr kann auch die Gefahr der Voreingenommenheit wachsen. Belegschaften werden national wie global aufgestellt und dabei immer „bunter“. Vorurteile können zu Fehlentscheidungen bei der Personalarbeit führen, zu Mobbing, sinkender Arbeitszufriedenheit, Leistungsabfall, Gruppenkonflikten und gar zur Abkehr von der eigentlich gewollten Unternehmenskultur. Erfolgreich gegen Vorurteile vorzugehen, ist eine große Herausforderung.

Professor Dr. Désirée Ladwig hilft Unternehmen dabei, unbewusste Prozesse und Funktionsweisen von (Vor-)urteilen zu verstehen, eigene Stereotype und Verhaltensweisen wahrzunehmen und zu reflektieren sowie Handlungsoptionen zu entwickeln und einzeln und im Team zu trainieren.

Frau Professor Ladwig, wie sind Sie zum Thema „Unconscious Bias“ gekommen?

Ich beschäftige mich bereits seit Jahrzehnten mit Fragen der Chancengleichheit. Unter anderem durch die genderdax-Community, die ich seit 17 Jahren moderiere. Dort tauscht sich ein Kreis von 35 bis 40 Unternehmen über die Entwicklungen im Bereich Personal, Chancengleichheit und immer mehr auch Diversity-Themen aus. Anderssein als Chance und nicht als Bedrohung zu betrachten, ist ein zentrales Anliegen. Und dem stehen Vorurteile natürlich oft entgegen.

Wie reagieren Menschen in der Regel auf Vorurteile und wovon hängt die Reaktion ab?

Die Reaktion wird vom Selbstbewusstsein und der Art der Sozialisierung bestimmt. Manche Menschen lächeln Vorurteile einfach weg, andere verfallen in die erwartete Rolle und bestätigen damit die gegen sie gerichteten Vorurteile. Wer wir selber sind, leiten wir maßgeblich daraus ab, wie wir von anderen gesehen werden. Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass Frauen bei mathematischen Tests schlechter abschneiden, wenn sie vorher auf das Stereotyp der mangelnden weiblichen Mathe-Begabung hingewiesen wurden – ein typischer „Self-Unconscious Bias“. Eine „Self fulfilling Prophecy“ zeigte sich auch bei dunkelhäutigen Männern, die mit einem negativen Verhalten reagierten, wenn sie im Bewerbungsgespräch weniger freundlich und respektvoll behandelt wurden.

Sind Vorurteile beim Menschen „systemimmanent“?

Absolut. In unseren Genen steckt noch viel steinzeitliches Verhalten. Vorurteile dienten unseren Vorfahren als Schutz vor Gefahren, indem sie schnell signalisierten, ob man es mit Freund oder Feind zu tun hatte. Im Angesicht des Säbelzahntigers bleibt keine Zeit für eine sorgfältige Abwägung der Gefahrenlage. Die Evolution hat gezeigt: Wer schnell reagiert (Stereotyp) überlebt eher und kann die eigenen Gene weitergeben. Die „Kamikazeflieger“, die damals zu lange nachdachten und differenziert beurteilen wollten, sind öfter auf der Strecke geblieben, als die „Vorsichtigen“.

Wie viele Arten von Unconscious Bias gibt es?

Es sind wissenschaftlich bisher mehr als 180 Arten untersucht worden. Daraus kristallisiert sich ein gutes Dutzend Bias heraus, die uns am häufigsten begegnen, wie zum Beispiel der „Confirmation Bias“, der beschreibt, wie Menschen nach Beweisen suchen, die ihre bestehenden Denkmuster bestätigen. Die selektive Begutachtung führt dazu, dass übersehen wird, was nicht zum eigenen Denkmuster passt, denn eine Inkonsistenz zwischen bestehender Meinung und neuem Eindruck ist anstrengend.

5 EINFACHE TIPPS FÜR DEN UMGANG MIT UNBEWUSSTEN DENKMUSTERN

Social Media und die individuelle Blase, in der die meisten Nutzer oft unbemerkt agieren, ist ein plakatives Beispiel dafür, wie sich Vorurteile manifestieren und befeuern können. Ein weiterer verbreiteter Bias ist der „Affinity Bias“. Damit wird die unbewusste Bevorzugung von Personen bezeichnet, die der eigenen Person oder einer, die man sympathisch findet, vom Verhalten oder der Art ähneln. Diesen Mechanismus kennen wir unter anderem aus Führungsebenen mit niedriger Frauenquote, wo Männer dazu tendieren, „ihresgleichen“ einzustellen. Als Ansatz zur Bewusstmachung empfehle ich in meinen Beratungsprojekten, sich ein bis zwei Bias herauszugreifen und gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen das eigene Verhalten zu beobachten und Beispiele zu sammeln.

Wie kann man dieses Bewusstsein trainieren?

Das unbewusste Wahrnehmungsmuster besteht aus einem automatischen Ablauf von Beobachtung, Interpretation und Beurteilung. Bevor nun die Bewertungs-Schublade aufgezogen wird, muss der Mechanismus unterbrochen und aktiv hinterfragt werden, was einen gerade triggert (siehe Grafik S. 9). Die Reiz-Reaktionsverzögerung erfolgt bestenfalls bevor eine Handlung oder Aussage getätigt wird. In unserer komplexen Welt vereinfachen Kategorisierungen den Alltag, verhindern aber oft, dass wir Menschen in ihrer Komplexität und mit all ihren Facetten betrachten. Ich erwarte in diesem Zusammenhang von meinen Studierenden, dass sie nach dem Bachelor nicht mehr in Schwarz-Weiß-Kategorien denken, sondern „Fifty Shades of Grey“ differenzieren können, nach dem Master sollten sie dann in der Lage sein, „Millions of Colours“ wahrzunehmen.

Wie werden Vorurteile und Unconscious Bias gemessen?

Man unterscheidet direkte und indirekte Verfahren. Bei direkten wird nach Stereotypen und Vorurteilen gefragt – hier bestehen Zweifel an der Ehrlichkeit und es tritt die Problematik der sozialen Erwünschtheit auf. Indirekte Verfahren zielen auf die individuellen Prozesse der Verarbeitung stereotyper Informationen ab und arbeiten zum Beispiel mit Checklisten, die die prägendsten Eigenschaften für die zu untersuchende Stereotypengruppe von Probanden ermitteln. Beim Reaktionszeitverfahren werden bestimmte Begriffe gezeigt, auf die ein Proband mit dem Drücken einer „positiv“- oder „negativ“-Taste reagiert. In einem zweiten Durchlauf werden dem Probanden millisekundenlang (unterhalb der Wahrnehmungsschwelle) Bilder von Menschen gezeigt, die vermeintlich vorurteilsbehaftet sind (andere Ethnien, Ältere, Behinderte etc.). Von den Unterschieden in der Reaktionszeit lassen sich Rückschlüsse auf den Unconscious Bias ziehen.

„ES IST LEICHTER, EINEN ATOMKERN ZU SPALTEN ALS EIN VORURTEIL.“

ALBERT EINSTEIN

Was können Unternehmen tun, um ihre Personaleinstellungen zu „neutralisieren“?

Man muss sich von der Idee verabschieden, dass wir überhaupt objektiv sein können. Aus dem Bereich der Quantenphysik weiß man, dass Beobachter allein mit ihren Gedanken das Ergebnis eines Experiments beeinflussen können. Wenn wir mit anderen Menschen in Kontakt sind, nehmen wir Mikrobewegungen wahr, die innerhalb von einer Millisekunde ein positives oder negatives Bild unseres Gegenübers festigen.

VORURTEILE IM ARBEITSLEBEN

Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig, Florian Weber (Hrsg.)

Diese Prozesse laufen automatisch ab. Wenn wir uns darüber im Klaren sind, können wir peu à peu mit viel Training unseren Unconscious Bias ins Bewusstsein verhelfen und dann entscheiden, ein Vorurteil zu leben oder uns damit auseinanderzusetzen und es abzubauen. Allein die Tatsache, dass mein Mann und ich beide Professoren sind, hat beispielsweise bei unseren Töchtern dazu geführt, dass die Lehrerinnen und Lehrer mit einer zu positiven Grundhaltung an die Korrektur ihrer Klausuren gegangen sind und Fehler öfter übersehen haben.

Sollten Unternehmen Einstellungsentscheidungen dann besser KI-Systemen überlassen?

Die Künstliche Intelligenz, die wir heute kennen und nutzen, ist kaum frei von Diskriminierung. Wenn die Trainingsdaten, anhand derer der Algorithmus lernt, bereits durch Diskriminierungen verzerrt sind, werden die Auswahlentscheidungen systematisch vorurteilsbehaftet sein. Dies passiert insbesondere durch die Orientierung an Vergangenheitsdaten und der daraus resultierenden Bevorzugung bzw. dem Ausschluss bestimmter Personengruppen.

Wie hoch ist der Grad der Fehleinstellungen bzw. wie viel Potenzial lassen sich Unternehmen durch Unconscious Bias entgehen?

Konkrete Untersuchungen sind diesbezüglich kaum möglich, aber Experten schätzen, dass 80 Prozent der Einstellungsentscheidungen auf Unconscious Bias beruhen. Das heißt, wir treffen in Bruchteilen von Sekunden eine unbewusste Entscheidung und sind dann zum Beispiel in einem Assessment Center einen ganzen Tag lang damit beschäftigt, sie logisch zu erklären. Argumente für oder gegen eine Person finden sich immer. Viele Unternehmen nutzen zur Absicherung Intelligenz- oder Persönlichkeitstests. Diese sind sehr valide, aber die Beurteilung der Ergebnisse kann dann wiederum tendenziös sein – je nach Reifegrad des Beobachtenden.

Was können Unternehmen strukturell tun, bewusste und unbewusste Bias zu reduzieren?

Es hat sich gezeigt, dass kurze oder einmalige Interventionen keine nachhaltigen Veränderungen der Einstellungen mit sich bringen. Nur ein langfristiger Change-Management-Ansatz mit einer Vielzahl von Maßnahmen zum reflektierten Umgang mit Bias und Trainings zur Sensibilisierung können einen nachhaltigen Kulturwandel bewirken. Die Implementierung heterogener Teams kann ebenfalls hilfreich sein. Auch die Gewissheit, dass man im Unternehmen für seine Entscheidungen zur Rechenschaft gezogen werden kann oder sein Mentoring erklären muss, erhöht die Achtsamkeit.

Frau Professor Ladwig, vielen Dank für das Gespräch.

BUSINESS CASE

Die Beschäftigung mit Unconscious Bias reduziert Benachteilung und fördert Vielfalt. Dies führt zu signifikant besseren Geschäftsergebnissen:

+70%
bessere Zusammenarbeit im Team

+57%
wahrscheinlicherer Erfolg in neuen Märkten

+45%
wahrscheinlichere Steigerung des Marktanteils

+19%
höhere Retention

Quelle: Vorurteile im Arbeitsleben

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND

WIE SIEHT DIE ZUKUNFT DES RECRUITINGS AUS?

VON HEIKO NIES, DAS HR BUREAU®

„Fachkräftemangel“ ist als Begriff nicht mehr adäquat, um das Ausmaß der heraufziehenden Probleme zu beschreiben. Stattdessen ist bereits jetzt in vielen Branchen von der großen „Arbeiterlosigkeit“ als Herausforderung der Zukunft die Rede. Was also tun, um Talente anzuheuern?

In den letzten Jahren hört man im Recruitment immer häufiger den Begriff „Active Sourcing“, der beschreibt, dass potenzielle Kandidat:innen direkt angesprochen und motiviert werden, sich bei Unternehmen für bestimmte Stellen zu bewerben. Meist finden sie diese in den üblichen sozialen Netzwerken wie z. B. XING, LinkedIn oder auch Facebook. Bei gefragten Kandidat:innen hat sich diese Art der Ansprache zum Teil bereits abgenutzt.

So ist die nächste Eskalationsstufe bereits gezündet und wird in der Fachterminologie als „Reverse Recruitment“ bezeichnet. Hier bewirbt sich das Unternehmen regelrecht bei Kandidat:innen als Arbeitgeber. Die ersten Plattformen für diese Art der Stellenbesetzung haben sich bereits etabliert. Was sich zunächst skurril anhört, ist bei genauerer Betrachtung eine gute Chance, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, die keine voluminösen Budgets für geldverschlingende Employer-Branding-Kampagnen haben, deren Streuverluste meist enorm sind: Zielgerichtet können Kandidat:innen gesucht werden, die höchstwahrscheinlich zum eigenen Unternehmen passen und die Personalabteilung kann mit wenig Aufwand einen Kontakt per Bewerbung herstellen. Mit fehlerfreiem und überzeugendem Anschreiben, einer Vita des Unternehmens und eventuell mit einem Link zu weiteren Informationen. Genau so, wie sie es in der Vergangenheit von den Kandidat:innen erwartet hat. Nur eben umgekehrt.

„Vertriebssache Unternehmen“: Wofür stehen wir?

Gewiss lohnt sich auch ein Blick in benachbarte Bereiche: Für das Umwerben von Kandidat:innen und die kontinuierliche Kommunikation mit potenziellen Stelleninhaber:innen können die meisten Personalabteilungen viel aus anderen Abteilungen lernen, insbesondere aus denen, die das Vertriebshandwerk beherrschen. Vielleicht steht CRM zukünftig (auch) für Candidate-Relationship-Management?! Es sei allen Personalverantwortlichen empfohlen, sich intensiv mit Vertriebstechniken und -methoden vertraut zu machen.

Dazu gehört auch, das „Produkt“ gut zu kennen. Häufig fällt es Firmen im Mittelstand schwer, sich mit ihrer Arbeitgebermarke klar zu positionieren. Gelegentlich werden dann Agenturen beauftragt, eine schillernde Marke zu kreieren, die sich oft am Vorbild

großer Konzerne orientiert. Nach meiner Meinung ein klarer Fehler, da es hinterher meist schwierig ist, die bei den rekrutierten Neumitarbeitenden erzeugte Erwartungshaltung zu erfüllen. Und wenn das nicht gelingt, sind „die Neuen“ oft schneller wieder weg als man sie gefunden hat. Um diese Form der Ressourcenverschwendung zu vermeiden, erscheint es mir viel ratsamer, selbst zu überlegen, wofür das eigene Unternehmen steht und wie es wahrgenommen wird. Die Expertise ist gar nicht weit: Fragen Sie Ihr Team, Ihre Kundschaft und seien Sie selbstkritisch. Ist Ihre Vorstellung des Unternehmens ein Wunschbild? Oder eher eine Vision davon, wie das Unternehmen eigentlich sein sollte? Gleichen Sie Selbst- und Fremdbild ab und arbeiten heraus, warum Sie für Kandidat:innen attraktiv sein könnten! Unterstützend wirken hier authentische Filme oder Bilder, die „echte“ Einblicke in die eigene Firmenwelt ermöglichen. Dadurch können Sie sich vom Wettbewerb abgrenzen und klarstellen, was Sie zukünftigen Mitarbeiter:innen zu bieten haben. Ein guter erster Schritt, um auf diejenigen attraktiv zu wirken, die wirklich passen.

Frühzeitige Integration der nächsten Generation

Eine weitere Möglichkeit, Personal zu akquirieren, ist – neben der dualen Ausbildung – die frühzeitige Integration von Student:innen während ihrer akademischen Ausbildung. Früher wurde die Beschäftigung von Studierenden eher als kurzfristig verfügbare und preiswerte Personalreserve gesehen. Das sollte zukünftig vollständig neu bewertet werden: Der Einsatz junger Menschen während ihrer Ausbildung, gleich, ob duales Modell oder Studium, ist eine hervorragende Gelegenheit, das Unternehmen bei dieser Zielgruppe bekannt zu machen, Karrierepfade im direkten Gespräch aufzuzeigen und die Passung von potenziellen Kandidat:innen und Organisation zu prüfen. Es kommt darauf an, ins Gespräch zu kommen.

Cultural Fit – die wichtigste Passung?

Insgesamt wird es zukünftig immer wichtiger, nach Menschen zu suchen, die kulturell zum Unternehmen passen und grundsätzlich bereit sind, sich inhaltlich und fachlich weiterzuentwickeln, so dass die Übernahme des vollständigen Aufgabenumfangs vielleicht nicht unmittelbar nach Einstellung, sondern erst nach einer längeren Anlernphase realisiert werden kann. Stellenbeschreibungen müssen überdies wesentlich dynamischer gelebt werden als in der Vergangenheit. Das reine Abhaken von Erfahrungen, Kenntnissen und Qualifikationen während der Personalauswahl und die Ablehnung eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin aufgrund einzelner offener Punkte gehört vermutlich bald der Vergangenheit an. Das bedeutet nicht, dass jeder verfügbare Kandidat oder jede Kandidatin zu akzeptieren ist, aber die Kriterien bei der

Auswahl werden sich verlagern und die Rekrutierung wird viel flexibler vonstattengehen müssen. Eine Führungskraft aus einem großen IT-Unternehmen sagte mir neulich: „Wir rekrutieren ausschließlich nach Mindset, Skills können wir den Leuten selber beibringen“. Dazu bedarf es der entsprechenden Vorbereitung. Auch muss klar sein, dass solche Aktivitäten nicht morgen wirken, sondern langfristig gedacht und angelegt sein sollten.

„WIR REKRUTIEREN NACH MINDSET, SKILLS KÖNNEN WIR DEN LEUTEN SELBER BEIBRINGEN.“

Viele der beschriebenen Veränderungen sind bei den meisten Mitarbeitenden in den Personalabteilungen längst angekommen, scheinen jedoch immer noch manche Führungskraft zu irritieren. Erstaunlich oft erlebe ich in der Praxis Leitungspersonal, das zwar vom Führungskräftemangel schon einmal in der Zeitung gelesen hat, die Konsequenzen für das eigene Unternehmen aber vollständig ausblendet. Hier brauchen wir dringend eine Änderung der Erwartungshaltung: Die Zeiten, in denen aus einer Vielzahl perfekter Kandidat:innen ausgewählt werden konnte und man dazu alle Zeit der Welt hatte, sind vorbei. Auch Führungskräfte müssen im engen Schulterschluss mit ihren Personaler:innen schneller entscheiden und flexibler agieren, um die besten verfügbaren Persönlichkeiten für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Und wenn diese Talente an Bord sind, muss man sich sorgsam um Onboarding und (Weiter-)Qualifizierung kümmern, um die neuen Teammitglieder in die Lage zu versetzen, ihren Anteil zum Unternehmenserfolg beizutragen. Nicht nur, weil das betriebswirtschaftlich nötig ist, sondern auch, weil genau diese Wirksamkeit dazu führt, dass Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnstiftend erleben – eine der Voraussetzungen, um Menschen langfristig an Firmen zu binden.

Rekrutierung findet heute – bestenfalls – auf Augenhöhe statt …

Ein wesentlicher Bestandteil der Rekrutierung ist dabei das Auswahlverfahren selbst: Die Geschwindigkeit, die von Kandidat:innen erwartet wird, ist enorm. Dennoch muss es im Interesse des Arbeitgebers sein, hinreichend sorgfältig zu prüfen, ob der oder die potenzielle neue Mitarbeitende zum Unternehmen passt, welche Fähigkeiten mitgebracht werden, was zusätzlich an Potenzialen vorhanden ist und ob die gegenseitigen Erwartungen zueinander passen. Das Machtgefüge hat sich längst verschoben; Rekrutierung findet heutzutage bestenfalls auf Augenhöhe statt und gerade deshalb ist es für beide Seiten wichtig, nach einem „Perfect Match“ zu streben. Das hat nicht nur Vorteile für die Arbeitgeberseite,

Über den Autor:
Heiko Nies ist Diplom-Psychologe und hat viele Jahre Erfahrungen in verschiedenen HR-Leitungspositionen gesammelt.
Mit seinem Unternehmen, DAS HR BUREAU®, unterstützt er kleine und mittelständische Unternehmen bei allen Aufgaben des Personalmanagements. Eines seiner Lieblingsthemen ist dabei die Rekrutierung von Mitarbeiter:innen.

sondern auch für Beschäftigte: Letztlich geht es bei der Auswahl darum, eine Prognose über den zukünftigen Erfolg bei der beruflichen Aufgabe zu stellen. Wenn sich daraus eine Situation ergibt, in der Mitarbeitende erfolgreich in ihrer Funktion sein können, ist dies eine der Grundlagen für berufliche Zufriedenheit und erzeugt Vorteile auf beiden Seiten.

Ex-Mitarbeiter:innen zu „Markenbotschaftern“ machen

Übrigens kann das auf der Zeitachse auch dazu führen, dass der „Match“ irgendwann nicht mehr „perfect“ ist: Die Anforderungen wurden überarbeitet oder die Wünsche und Ziele von Mitarbeitenden haben sich verändert. Auch diese Situation sollte offen kommuniziert werden und zu den richtigen Konsequenzen führen: Eine Person, die ein Unternehmen zufrieden und ohne Groll verlässt, ist zum einen ein hervorragender Botschafter und Multiplikator für Ihre Arbeitgebermarke und zum anderen potenziell jemand, der gerne ins Unternehmen zurückkehrt.
Um diese Option aufrecht zu erhalten, ist es natürlich wichtig, mit Ehemaligen in Kontakt zu bleiben: Setzen Sie ein Alumni-Programm auf, halten Sie Kontakt über soziale Medien, treffen Sie sich mit Ehemaligen, wann immer möglich, und halten Sie die Türen offen!

Brauchen wir neue Mechanismen, um Talente zu halten?

Es ist wichtiger denn je, Persönlichkeiten, die bereits im Unternehmen sind, in den Mittelpunkt zu stellen. Wir sollten überlegen, wie sich die Bindung von Mitarbeiter:innen durch Krisen, Pandemie und Wertewandel verändert – und verändern muss. Die Arbeitswelt hat sich gewandelt. Die Rahmenbedingungen um uns herum auch – Great Resignation, hybrides Arbeiten als Standard, „Arbeiterlosigkeit“, Leistungsbereitschaft nachwachsender Generationen und Demographie – was bedeutet das für die Personalbindung? Müssen wir uns als Unternehmen und Führungskräfte neue Mechanismen überlegen, um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten? Haben sich Ansprüche und Bedürfnisse verändert? Für Unternehmen ist es heute von großer Bedeutung, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig zu binden und dadurch nicht nur Rekrutierungsaktivitäten zu vermeiden, sondern auch, um Wissen im Unternehmen zu halten und die Kultur langfristig zu verankern und zu tradieren. Themen wie hybrides Arbeiten und ganz individuelle Ideen zur Bindung von Arbeitskräften werden im Kampf um die besten Talente entscheidend sein.

WAS WOLLEN MITARBEITENDE HEUTE?

1 **PURPOSE** – Der Dauerbrenner bei Befragungen nach Motivatoren ist „sinngebende und herausfordernde Tätigkeit“. Das also ist eine grundsätzliche Voraussetzung für einen attraktiven Arbeitsplatz!

2 **TEAM** – Daneben finden sich in aktuellen Umfragen immer häufiger Nennungen, die sich als Bestreben nach Zugehörigkeit zusammenfassen lassen.

3 **WORK-LIFE-BALANCE** – Insbesondere jüngere Mitarbeiter:innen achten zunehmend darauf, dass Arbeit und Privates in eine gute Balance gebracht werden können.

Zumindest diese drei Elemente können aus Arbeitnehmerperspektive als Grundbausteine eines attraktiven Arbeitsplatzes gelten. Wer als Arbeitgeber im eigenen Betrieb Elemente findet, die diese Wünsche tatsächlich erfüllen können, kann das gewiss mit Erfolg bei seinen Bemühungen um Arbeitskräfte nutzen. Sowohl bei der Suche nach externen als auch internen Talenten.

HAMBURG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

BONN

Am Domblick 4
53177 Bonn
Tel: +49 (0)228 289394-0
E-Mail: bonn@topos-consult.de

FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 17-19
60325 Frankfurt a.M.
Tel.: +49 (0)69 710455-528
E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

HANNOVER

Bahnhofstraße 8
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 93639-454
E-Mail: hannover@topos-consult.de

MÜNCHEN

Gottfried-Keller-Straße 20
81245 München
Tel.: +49 (0)89 452237-800
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

NÜRNBERG

Theodorstraße 9
90489 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 9996994-0
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

STUTTGART

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)
70372 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711 954654-0
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de

TOPOS®

Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen

IESF

Partner der DDIM e.V. DDIM.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

TOPOS Personalberatung

REDAKTION

Nicola Grindel, Thomas Wilde

BILDNACHWEIS

@unsplash.com

KONTAKT

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499 0
E-Mail: info@topos-consult.de
www.topos-consult.de