

# SHE works!

#FRAUEN #WIRTSCHAFT #KARRIERE

WWW.SHE-WORKS.DE

# An die SPITZE, FRAUEN!

FRAUEN IN FÜHRUNG:  
FEMALE CAREERS

HR-TRENDS, DIE KOMMEN  
UM ZU BLEIBEN

RECRUITING MIT  
KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

FRAUEN IN FÜHRUNG: RAUS  
AUS DER ZWEITEN REIHE

PARTEIEN ZUR  
BUNDESTAGSWAHL:  
UND WAS TUN SIE FÜR  
GRÜNDERINNEN UND  
UNTERNEHMERINNEN?

SHE!  
ASTRID SCHULTE  
META HILTEBRAND

FRAUEN IN DATA SCIENCE:  
ES BRAUCHT VORBILDER!

FRAUEN IM HANDWERK

## Titelthema

# Die Folgen von Corona für die Fachkräftegewinnung



Von Christian Bernhardt

Vor Corona wurden Unternehmen regelmäßig durch den Fachkräftemangel in ihrer Entwicklung ausgebremst. Eine Strategie, um die vorhandenen Mitarbeiter-Ressourcen auszuschöpfen, ist die Erhöhung der Arbeitszeitvolumen von Frauen. Aktuell hoffen jedoch viele Unternehmen, dass sich das Fachkräfteangebot durch Mitarbeiter, die in Folge der Krise freigesetzt wurden, verbessert. In diesem Zusammenhang gilt es jedoch einige Punkte zu beachten.

Erstens: Durch die Rettungsmaßnahmen treffen Bewerber nur nach und nach auf den Arbeitsmarkt. In der ersten Phase werden die Bewerber branchenspezifisch freigesetzt. Das bringt den anderen, außer bei Schnittstellenprofilen, leider nichts. In der zweiten Phase springt die Schräglage einzelner Branchen dann auf andere über. Einige Branchen erleben dagegen durch die Krise einen Aufschwung und benötigen mehr Fachkräfte als zuvor. Zweitens: Gute Mitarbeiterinnen bleiben weiterhin gefragt. Ihre alten Arbeitgeber halten



sie bis zuletzt, dann absorbiert sie der Markt direkt. Die besten kommen gar nicht auf den Markt, sie erhalten über persönliche Kontakte lukrative Angebote – Studien des IAB zeigen: 2 von 3 Stellen werden unter der Hand vergeben. Es wird also, drittens, weiterhin nur ein kurzes Zeitfenster geben, in dem Recruiter tatsächlich Zugriff auf gute Bewerber haben.

### HAUSGEMACHTER FACHKRÄFTEMANGEL?!

Die Ursachen für den subjektiv erlebten Fachkräftemangel liegen teilweise im Markt, überwiegend aber in der Art und Weise, wie Unternehmen mit Bewerbern umgehen. Ein Beispiel: Eine befreundete Informatikerin, Anfang 40, lückenlose Vita, die sich aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus bewarb, erzählte mir Ende Mai 2021, dass sie nicht einmal eine Antwort auf ihre Bewerbung erhielt und nach zweimaligen Nachfragen schließlich mit einer Standardmail abgelehnt wurde. Hallo? Augenscheinlich ist sie heute für das Unternehmen nicht interessant, das kann jedoch in einem halben Jahr, beim nächsten Engpass, ganz anders sein.

Und dann bekommt das Unternehmen die Quittung. Sie wird zukünftig einen großen Bogen um die Firma machen. Und ihrem Frust im Informatiker-Umfeld Luft machen: Eine enttäuschte Fachkraft erzählt ihre Erfahrungen im Schnitt 8 potenziellen Kandidaten weiter. Viele Unternehmen, die heute den Fachkräftemangel beklagen, übersehen also, dass sie einfach nur die spärliche Ernte ihrer vergangenen Art, Bewerber zu behandeln, erhalten.

### PURPOSE-DRIVEN-RECRUITING

Corona hat gezeigt, wie schnell das gewohnte Leben vorbei sein kann - und wirkte wie ein Katalysator. Viele Fachkräfte und Spezialisten, die jahrelang zuverlässig ihren Job erledigten, fragten sich plötzlich, ob es das wirklich gewesen sein soll. Trotz der Krise suchten sie einen neuen Job, der allerdings endlich zu ihnen und ihren Werten passen musste. Was im Zuge der New Work Bewegung begann und von den jungen Generationen ohnehin gefordert wird, sprang zuletzt auf die gut qualifizierten und erfahrenen Fachkräfte über. Das Verlangen nach Sinn

führt zur Notwendigkeit eines Personalgewinnungsprozesses, bei dem der tiefere Sinn und Zweck der Firma und der zu verrichtenden Tätigkeit im Fokus stehen.

### FLEXIBLES ARBEITEN

Darüber hinaus fegte Corona auch andere Paradigmen vom Tisch, zum Beispiel die vielerorts proklamierte Unmöglichkeit des Homeoffice. Plötzlich ging es doch und, oh Wunder, die Arbeit wurde zuverlässig erledigt. Arbeitgeber, die Fachkräfte anziehen wollen, müssen sich ernsthaft fragen, warum Sachen, die während der Krise funktionierten, nicht auch danach möglich sein sollen. Die Bewerber fragen sich das nämlich auch. Und beziehen es in ihre Stellensuche ein.

In Bezug auf die örtliche und zeitliche Arbeitsflexibilität ist ein Paradigmenwechsel aber auch noch aus einem anderen Grund notwendig. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird durch Homeoffice erheblich erleichtert. Deutschland liegt mit 20,3 Stunden, die teilzeitbeschäftigte Frauen hierzulande durchschnittlich arbeiten (können) noch weit

hinter den EU-Spitzenreitern zurück, die Frauen ermöglichen, mehr als 24 Stunden pro Woche zu arbeiten. Für die eingangs beschriebene Strategie, das Arbeitszeitvolumen von Frauen zu erhöhen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, ist also noch ordentlich Luft nach oben gegeben.

Eine interessante Recruiting-Hilfe kann in diesem Zusammenhang das Portal Tandemploy sein. Dieses begann 2014 mit der Idee, Stellen an Bewerberinnentandems zu vermitteln, um die Benachteiligung weiblicher Mitarbeiter nach der Elternzeit auszugleichen. Die mehr als 25 Awards und Preise, die Tandemploy seither erhalten hat, zeigen, dass damit ein wichtiger Bedarf getroffen ist.

Den Autor Christian Bernhardt stellen wir Ihnen auf Seite 41 vor.



The advertisement features a scenic mountain landscape with a woman sitting in the driver's seat of a car, looking out at the view. The car's interior is visible, and the woman is wearing a light-colored top and a dark jacket. The background shows lush green forests and majestic, snow-capped mountains under a blue sky with light clouds. At the top center, there is a hexagonal logo containing a stylized portrait of a man with a beard, with the text "Paul Camper" written in a cursive font below it. At the bottom, a dark green banner contains the text "2021 im Grünen statt in der Bude" in white, and a red button with the text "Jetzt buchen" in white.

2021 im Grünen  
statt in der Bude

Jetzt buchen

## Titelthema

# Nehmt HR das Recruiting weg!

Von Christian Bernhardt

Nach den Corona-Maßnahmen sind viele Betriebe gebeutelt. Neben der Kriegskasse und einer starken Wertebasis entscheiden in solch schwierigen Zeiten zwei Dinge über die Überlebensfähigkeit von Unternehmen: Erstens die Substanz der Belegschaft und zweitens, wie gut es die Führung schafft, aus dieser eine starke Gemeinschaft zu formen. Untersuchen wir heute die Substanz.

### Recruiting ist Chefsache!

Reinhard K. Sprenger bezeichnet die Personalauswahl als die wichtigste Führungsaufgabe überhaupt. Steve Jobs machte vor, wie es geht, und rekrutierte über 1000 Mitarbeiter höchstpersönlich. Die kontinuierlich zunehmende Komplexität der zu besetzenden Anforderungsprofile übersteigt in immer mehr Bereichen das Verständnis der Recruiter. Die Folge sind undifferenziert formulierte Stellen, schlechte

Matchings, vergraute Talente, Imageverlust und Fehlbesetzungen, die laut einer Kienbaum-Studie zwischen 15 und 36 Monatsgehälter je Fehlgriff kosten.

Um dies zu vermeiden und wirklich passende Mitarbeiter zu gewinnen, bedarf es zweier Dinge: Erstens des Wechsels der Verantwortlichkeit für die Neubesetzung vom Recruiter zur Führungskraft und zweitens der Professionalisierung der an der Personalauswahl beteiligten Mitarbeiter.

### Warum Unternehmen die Personalgewinnung professionalisieren sollten

Ein professioneller Auswahlprozess ist nicht nur aus Kostengründen wichtig. Er verbessert das Arbeitgeberimage, ermöglicht eine strategische Teamentwicklung, bindet Mitarbeiter und bewahrt in Zeiten des Fachkräftemangels Zugang zu den besten Talenten. Darüber hinaus erhöht er die Zufriedenheit und die Effektivität

der Belegschaft, senkt die Krankenkosten, verbessert die Innovationskraft und sichert die Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Wer im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter mitspielen will, muss sauber rekrutieren.

Dabei gibt es eine delikate Problematik: Fehler bei der Bewerberauswahl sind schnell gemacht, werden aber kaum bemerkt. Wie will ich schließlich feststellen, ob der abgelehnte Bewerber nicht doch der perfekte Kandidat gewesen wäre?

Auf dem Weg zur professionellen Auswahl stehen Dutzende Beurteilungsfehler und kognitive Verzerrungen im Weg, deren Wirkung den Entscheidern jedoch nur in den seltensten Fällen bewusst ist. Ein schönes Beispiel zeigt eine israelische Studie, bei der innerhalb von 18 Monaten 5000 fingierte Bewerbungen verschickt wurden. Die Forscher wollten den Halo-Effekt bestätigen, der aussagt, dass attrakti-



Christian Bernhardt ist Dozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie. Sein Fachbuch „Nonverbale Kommunikation im Recruiting“ erschien 2019 bei Springer-Gabler. Er hält Vorträge und Trainings zu den Themen Recruiting und Kommunikation und berät Unternehmen in Deutschland und der Schweiz.

[www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)

Foto Christian Bernhardt

ven Menschen ein besserer Charakter und andere positive Eigenschaften zugeschrieben werden. Die Erkenntnis der Studie ging jedoch weit darüber hinaus. Einerseits zeigte sie, wie erwartet, dass hübsche Kandidaten tatsächlich häufiger eingeladen wurden als ihre durchschnittlich aussehenden Mitbewerber. Allerdings nur, wenn sie männlich waren! Bei den weiblichen Bewerbern gab es eine Überraschung, denn attraktive Bewerberinnen hatten signifikant schlechtere Chancen, eingeladen zu werden, als ihre durchschnittlich aussehenden Konkurrentinnen. Der Grund: 85 % der Mitarbeiter in den Recruiting-Abteilungen war weiblich. Und diese, so die Erklärung der Forscher, hatten scheinbar nur wenig Lust auf neue attraktive Kolleginnen.

#### Fazit für Recruiterinnen

Heben Sie diese, sie unbewusst beeinflussende Prägung, ins Bewusstsein, wenn sie sich das nächste Mal dabei ertappen, eine attraktive Kandidatin auszusortieren. Fazit für Bewerberinnen: Sie könnten versuchen, herauszufinden, wer die Vorauswahl trifft und dann ein hübscheres Bild für männliche Recruiter auswählen oder ein durchschnittliches für weibliche Recruiter.

Wie gelingt die Professionalisierung?

Um die Qualität der Auswahl zu professionalisieren, braucht es fünf Punkte:

- ✓ Die sorgfältige Erstellung eines Anforderungsprofils.

- ✓ Die Auswahl der passenden Fragen.
- ✓ Die Erstellung eines strukturierten Interviewleitfadens
- ✓ Die Bewusstmachung von Fehlerquellen
- ✓ Die Nutzung der Probezeit

Packen Sie es an, wer direkt loslegen möchte, kann auf diese Checkliste zugreifen, die hilft, die typischsten Fehler zu vermeiden.