

PERSONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 6.2021 / € 9,80
www.dgfp.de

„Ein Gefühl der Zugehörigkeit generieren“

Fabiola Gerpott, Professorin
für Personalführung an der WHU,
über Leadership in der Pandemie,
Zoom-Müdigkeit und ihre
Erfahrungen aus dem Triathlon

Steigender und veränderter Bedarf

Themenschwerpunkt:

Personal- und Managementdiagnostik

Best Practice: Lufthansa Technik, Deutsche Flugsicherung



DGFP



14 Mehr als Papier und Bleistift
Die Eignungsdiagnostik darf sich nicht der Digitalisierung verschließen – was nicht heißt, dass sie blindlings Trends hinterherlaufen soll. Im Werkzeugkasten dieser Kerndisziplin der Personalarbeit müssen künftig mehr als Papier und Bleistift liegen.



22 Das Beste aus beiden Welten Lufthansa Technik hat ein hybrides Assessment-Center für Leitungspositionen im Werkstattbereich entwickelt. Im Vergleich zu einem reinen Präsenzverfahren bringt es Vorteile mit sich: Aufgrund der (analogen) Abwesenheit der Assessoren ist die Kandidatenauswahl objektiver.

Personal- und Managementdiagnostik Der Schwerpunkt im Überblick



AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Wie funktioniert Führung in Krisenzeiten?

06 STUDIEN

Erfolgreiche Teamarbeit und Team-Mind, Betriebe halten sich mit Neueinstellungen zurück, Kurzarbeit bewährt sich in der Coronakrise

10 KURZ GESAGT

Anschub für Softwareentwicklung durch 42 Wolfsburg

THEMENSCHWERPUNKT

14 TRANSFORMATION DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Martin Kersting, Gießen

22 HYBRIDES AC BEI LUFTHANSA TECHNIK

Robert Seevaldt, Hamburg

30 AUSWAHL VON FLUGLOTSEN

Alexander Heintz / Ute Otterbein, Langen (Hessen)

38 SUPERVISED-LEARNING-MODELL

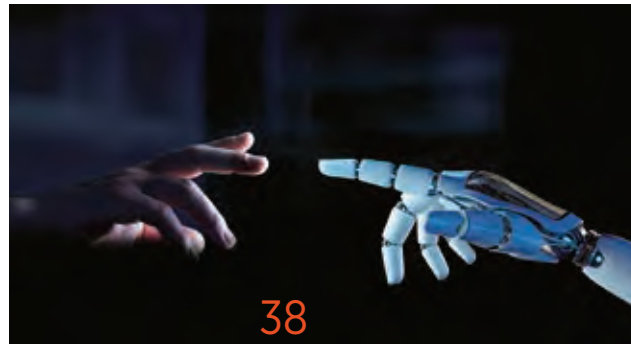
Richard Justenhoven / Moritz Schöffel / Maximilian Jansen, Hamburg

44 PERSONAL- UND MANAGEMENTDIAGNOSTIK

Materialien für die Personalarbeit

30 Fünf Prozent kommen durch

Seit 1982 haben sich rund 70 000 Abiturienten für die Fluglotsenausbildung bei der Deutschen Flugsicherung beworben. Daraus resultierten 3 500 Einstellungen. Das regelmäßig validierte und weiterentwickelte Testverfahren gilt als extrem hart.



38

Per Video zum Job Ein Beispiel für Supervised Learning in der Personaldiagnostik ist die Auswertung von Daten aus Videointerviews. Die von Aon's Assessment Solutions entwickelte KI-Anwendung – als Ergänzung zu menschlichen Urteilen – kann Zeit und Kosten sparen helfen.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 FÜHRUNG AUS DER FERNE

In Zeiten von Homeoffice und Kontaktbeschränkungen scheint ein neues Verständnis von Leadership notwendig zu sein. Wirklich? „Ich habe immer wieder gestaunt, welche angeblich neuen Konzepte für gute Führung angeboten wurden – als ob plötzlich ein nie dagewesener Führungsstil entwickelt werden muss“, sagt Fabiola Gerpott, Professorin für Personalführung an der WHU. „Das erstaunt mich deswegen, weil wir in der Forschung sehr genau wissen, welche Dimensionen gute Führung ausmacht.“

Werner Kipp, Berlin



FACHBEITRÄGE

52 MIXED LEADERSHIP

Um die großen Herausforderungen unserer Zeit wie Klimawandel, Demografie oder Digitalisierung zu bewältigen, benötigen Unternehmen die Fähigkeiten gemischter Teams. Doch nach wie vor gelangen zu wenige Frauen in Toppositionen.

Monika Henn, Bonn

58 JOB-FIT MACHT UNTERNEHMEN FIT

Die Passung zwischen Jobs und Mitarbeitenden, der sogenannte Job-Fit, erhöht die Produktivität und Arbeitszufriedenheit. Job-Fit-Analysen sorgen für eine effektivere Stellenbesetzung und Personalentwicklung.

*Thomas Falter, Regensburg /
Jörg Thienemann, Walldorf*

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Matthias Kroppen, Melanie Steinke, Astrid Arndt, Rubin Ritter, David Schneider, Bettina Karsch, Gerhard Rübling, Anne-Sylvie Catherin

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

Femtec GmbH

SERVICE

68 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Anja C. Wagner

01 EDITORIAL

68 INSERENTEN

70 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

11 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM



Digitale Transformation

Trends und Herausforderungen in der Eignungsdiagnostik

Wirtschaft und Gesellschaft werden zunehmend von der Digitalisierung geprägt. Dieser Wandel wirkt sich in vielfältiger Form auf die Eignungsdiagnostik und damit einen Grundpfeiler der Personalarbeit aus. Gleichzeitig nimmt die Eignungsdiagnostik Einfluss auf die digitale Transformation. Sie trägt dazu bei, möglichst passende Personen für neue Aufgaben auszuwählen und Förderbedarfe beim Personal zu diagnostizieren. In dem folgenden Artikel benennt Professor Dr. Martin Kersting, der Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen lehrt, aktuelle eignungsdiagnostische Trends, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung stehen.

Die Digitalisierung verändert viele Arbeitswelten. Der Umbruch erfolgt teilweise sehr heftig und kommt für einige der Betroffenen unerwartet. Veränderungen der Angebote, der Form der Leistungserbringung, der Interaktion mit den Kund(inn)en sowie der internen Kommunikation bedingen Veränderungen in der Organisation und der dort ausgeführten Tätigkeiten. Hierarchische Organisationen werden zugunsten kleinerer Einheiten abgebaut, die sich selbst organisieren und teilweise selbst steuern. Damit geht unter anderem eine Modifikation der „Rollen“ (wie bspw. der Führungsrolle) einher. Die Digitalisierung ist nicht auf die IT-Abteilung beschränkt, sie betrifft die gesamte Organisation und deren Kultur – und somit alle Beschäftigten.

DER AUTOR



PROF. DR. MARTIN KERSTING ▶

lehrt Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Er ist Mitglied der DIN-33430-Kommission (Personalauswahl) und des Ethikbeirats HR-Tech sowie Vorsitzender des Diagnostik- und Testkuratoriums.

▶ martin@kersting-internet.de
 (www.kersting-internet.de)

Mit Hilfe der Eignungsdiagnostik werden Personen und Arbeitswelten in eine günstige Relation zueinander gebracht. Die Eignungsdiagnostik bezieht sich unmittelbar auf die Arbeitswelt. Verändert sich die Arbeitswelt, verändern sich ebenso bestimmte Elemente der Eignungsdiagnostik. Diese Veränderungen zeigen sich unter anderem in den folgenden Trends:

TREND 1:

Steigender und veränderter Bedarf nach Eignungsdiagnostik

Die Eignungsdiagnostik optimiert mit unterschiedlichen Vorgehensweisen die Passung zwischen Mensch und Arbeit. Sie schafft damit unter anderem die Voraussetzung dafür, dass Organisationen und Menschen besonders leistungsfähig sind und die Menschen dabei zufrieden und gesund bleiben. Dabei können vier Ziele unterschieden werden:

DIE ZIELE VON EIGNUNGSDIAGNOSTIK

Die Eignung von Personen wird diagnostiziert, um

- die passende Person für ein Projekt / eine Stelle aus dem internen / externen Arbeitsmarkt auszuwählen,
- das passende Projekt / die passende Stelle für eine Person auszuwählen,
- mithilfe von passgenauen Maßnahmen eine Person gezielt weiterzuentwickeln oder

- um zu identifizieren, wie die Arbeit gestaltet werden muss, sodass die damit verbundenen Herausforderungen von bestimmten Personen optimal bewältigt werden können.

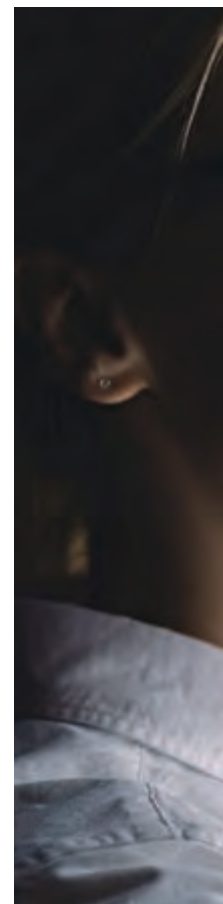
Bislang wurde der Bedarf nach Eignungsdiagnostik insbesondere für den Fall der klassischen Personalauswahl (a) gesehen: Eine Mitarbeiterin X wird für eine Abteilung Y ausgewählt. Einmal eingestellt, widmet sie sich über lange Zeit mehr oder minder der gleichen Aufgabe Z. Die Digitalisierung der Arbeitswelt führt in Organisationen jedoch dazu, dass sich die Beschäftigten in kurzen Abständen immer wieder neuen Aufgaben stellen müssen, die neue Kompetenzen erfordern. In diesem Fall geht es bei der Eignungsdiagnostik nicht länger nur um die Personalauswahl (a), sondern es muss auch geprüft werden, welches Projekt zu Mitarbeiterin X passt (b), welche Förderbedarfe bei Mitarbeiterin X vorliegen (c) und wie die Aufgaben so gestaltet werden können, dass sie zu den Eignungsmerkmalen der Mitarbeiterin X passen (d).

Diese vier Varianten können auch kombiniert werden, indem zum Beispiel bereits bei der Personalauswahl die individuell maßgeschneiderte Förderung (b), das passende Projekt (c) sowie die passende Arbeitsgestaltung (d) für die / den Wunschkandidat(in) identifiziert werden. Solche Kombinationen sind eine kluge Alternative zur zeitraubenden und oft vergeblichen Suche nach „Mr. / Mrs. Right“, der / die solche Zusatzmaßnahmen nicht benötigt.

TREND 2:

Automatisierung der Matchingprozesse

Die Ausdifferenzierung der Eignungsdiagnostik nach den oben genannten Zielen ist seit Jahrzehnten bekannt. Nur diejenigen, die dies nicht wissen, feiern seit einigen Jahren Verfahren des „Skill Matching“ (und / oder „Personality Match“, „Cultural Fit“ etc.), die für die klassische Personalauswahl (a), zumeist aber für die Auswahl von Stellen / Projekten für interne Mitarbeiter(innen) (b) genutzt werden, als eine neue Idee.



Neu und wertvoll ist allerdings das datenbankgetriebene Vorgehen. Die Digitalisierung ermöglicht es, schnell und systematisch Daten zu erheben und zu verarbeiten. Entsprechend gibt es einen Trend, das Jobprofilmatching nach Skills, Persönlichkeit und Kultur bereits in (Online-) Bewerbungsportale einzubauen und / oder automatisierte Talentmanagementsysteme für Mitarbeiter(innen) zu nutzen.

TREND 3:

Aktivierung der Eigenverantwortung für die Eignungsdiagnostik

Organisationen, die einem beständigen Veränderungsdruck unterliegen, sollten die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter(innen) fördern und fordern. Ein ausschließlich von der Organisation gesteuerter Zugang zur Eignungsdiagnostik hemmt die Agilität. Ein sehr niedrigschwelliges Angebot für selbst gesteuerte Eignungsdiagnostik ist

ein „Self-Assessment“. Mit diesem Begriff werden internetbasierte Orientierungsangebote bezeichnet, die zumeist zeitlich wenig aufwendig und kostenfrei sind und die zeit- und ortsunabhängig sowie vor allem anonym durchgeführt werden können.

Die Angebote ermöglichen es den Teilnehmenden, durch Selbsttests zu zentralen Eignungsmerkmalen (Potenzialen, Kenntnissen etc.) etwas über sich selbst in Erfahrung zu bringen. Das mittels Self-Assessment erhobene Istprofil kann automatisiert mit einem oder mehreren (Soll-)Anforderungsprofilen verglichen werden. Dabei kann es sich zum Beispiel um die Anforderungsprofile von (intern und / oder extern ausgeschriebenen) Stellen oder Projekten oder um die in einem bestimmten Arbeitsbereich notwendigen Kenntnisse handeln.

Zum Abschluss des Self-Assessments erhalten die Teilnehmenden ein Feedback über

die Passung zwischen „Soll“ und „Ist“, wodurch die „Selbstreflexion“ angeregt und eine stimmige Selbstselektion unterstützt werden sollen. Auf dieser Basis können sich die getesteten Personen für oder gegen den nächsten Schritt entscheiden. Beispielweise für die Bewerbung / Selbstonominierung oder für eine bestimmte Fördermaßnahme. Dabei kann es sich um klassische Fördermaßnahmen (wie bspw. ein Training) handeln, die Fördermaßnahme kann aber auch in Eigenverantwortung wahrgenommen werden (wie bspw. ein webbasiertes Selbsthilfeprogramm („Guided Self-help“)).

ANFORDERUNGSANALYSE UND GENERISCHE EIGNUNGSMERKMALE

TREND 4:

Häufigere Überprüfung / Aktualisierung der Ergebnisse von Anforderungsanalysen

Die Digitalisierung ist eine beständige Veränderungsoffensive. Aus der Tatsache, dass sich die Anforderungen an die Arbeit beständig ändern, wird gelegentlich der (Kurz-)Schluss abgeleitet, man könnte – oder müsste sogar – auf Anforderungsanalysen und die Formulierung von Eignungsmerkmalen verzichten, um Agilität zu gewinnen. Wer den Kompass von Bord wirft, gewinnt aber kein Tempo, sondern verliert lediglich die Orientierung. Oder anders ausgedrückt: Gerade in Zeiten

Der Mensch ist seit Anbeginn der Zeit erfolgreich in der Evolution. Das bedeutsamste Erfolgsmerkmal ist seine Lernfähigkeit, also die Intelligenz. Notwendig sind aber auch weitere Grundelemente wie Motivation und Selbstdisziplin (Gewissenhaftigkeit).



Wenn Mitarbeiter(innen) mit Kund(inn)en oder Kolleg(inn)en überwiegend virtuell kommunizieren, sollte ein Rollenspiel, das diese Situationen aufgreift, nicht Face-to-Face ablaufen. Auch im Interview sollte etwa im Rahmen der situativen Fragen auf die aktuellen Anforderungen eingegangen werden.

der kontinuierlichen Veränderung bedarf es eines Überblicks über die Kompetenzen und Potenziale der Belegschaft, um schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können. Die Grundlage dafür ist die Eignungsdiagnostik und die Grundlage der Eignungsdiagnostik ist die Anforderungsanalyse!

In dynamischen Bereichen muss in kürzeren Abständen (bspw. mithilfe der „Critical Incident Technique“) geprüft werden, welche erfolgskritischen Situationen es in der jeweils aktuellen Arbeitswelt zu bewältigen gilt, welches Verhalten in diesen Situationen erfolgreich und erwünscht ist und ob sich dieses Verhalten aus den aktuell als Anforderungsprofil festgelegten Eignungsmerkmalen ableiten lässt oder neue Eignungsmerkmale ins Profil aufgenommen werden müssen.

TREND 5:

Generische Eignungsmerkmale gewinnen an Bedeutung

Die Veränderungen der Arbeitswelt führen zu Verunsicherungen und zu Fehleinschätzungen hinsichtlich der Anforderungsprofile. Die einen denken, entscheidend sei nun allein die digitale Kompetenz (s.u.). Die anderen, die bei Anforderungsprofilen nur an solche für spezifische „Stellen“ und „Tätigkeiten“ denken, kommen auf die schlechte Idee, vollständig auf Anforderungsprofile zu verzichten. In einer dynamischen Arbeitswelt erledigen Beschäftigte morgen andere Aufgaben als heute. Daraus folgt aber nicht, dass keine Anforderungen an die Personen gestellt werden, sondern



lediglich, dass man die Detailebene verlässt und sich auf eine übergeordnete, eine Metaebene der Eignungsmerkmale begeben muss.

Die Frage lautet: Welche Eignungsmerkmale ermöglichen es Personen, durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit geprägte komplexe Arbeitssituationen, die sich dynamisch verändern, eigenverantwortlich erfolgreich zu bewältigen? Es sind dies bestimmte Grundeigenschaften des Menschen. Denn „der Wechsel allein ist das Beständige“ (Schopenhauer), es bedarf keines „neuen Menschen“, um mit Wandel zurechtzukommen. Der Mensch ist seit Anbeginn der Zeit erfolgreich in der Evolution. Das bedeutsamste Erfolgsmerkmal ist seine Lernfähigkeit, also die Intelligenz. Notwendig sind aber auch ebenso weitere Grundelemente wie Motivation und Selbstdisziplin (Gewissenhaftigkeit). Diese Grundpfeiler sind aufgabenübergreifend bedeutsam. Je nach Arbeitsbereich kom-

men Merkmale wie Extraversion und Veränderungsbereitschaft (Offenheit für den Wandel) hinzu. Gegebenenfalls müssen zudem noch Präferenzen (etwa hinsichtlich des Arbeitsumfelds) und Werte ergänzt werden.

So paradox es auf den ersten Blick klingt: Die Digitalisierung und der damit einhergehende beständige Wandel von Anforderungen führt zu einer Fokussierung der Eignungsdiagnostik auf ein stabiles Grundset an Eignungsmerkmalen. Sofern die Grundausstattung, das Potenzial, vorhanden ist, ist es leicht möglich, die im Einzelfall notwendigen spezifischen Kenntnisse und Kompetenzen (wie bspw. digitale Kompetenz, s.u.) zu erlernen. Daraus folgt, dass diese Kompetenzen und Kenntnisse in der Regel keine notwendigen Einstellungs Voraussetzungen sind. Die digitale Transformation verkürzt die Halbwertszeit von Kenntnissen und Kompetenzen. Mehr denn je gilt: „Hire for attitude, train for skills“.

TREND 6:**Persönlichkeitsdiagnostik
im Auftrieb**

Gleichwohl Persönlichkeitsmerkmale zu den generischen Eignungsmerkmalen gehören, sollen sie hier als ein Unterpunkt des vorher genannten Trends noch einmal gesondert hervorgehoben werden. „We hire people because of their skills and we fire them because of their personality“ – das ist eine personalpsychologische Binsenweisheit, die in Zeiten der Digitalisierung an Bedeutung gewinnt.

Nach dem HEXACO-Modell, einem Persönlichkeitsmodell, das aktuell in der Wissenschaft große Beachtung findet, lassen sich Personen mit den folgenden sechs grundlegenden Persönlichkeitsfaktoren beschreiben: Ehrlichkeit-Bescheidenheit, Emotionalität, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen. Die Persönlichkeit eines Menschen ist von großer Bedeutung für sein Verhalten – wenn er sich frei verhalten kann. In sogenannten „starken Situationen“ spielt die Persönlichkeit hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Dies gilt für Arbeit, die wenige Freiräume lässt, die ein „Gehäuse der Hörigkeit“ erzeugt, wie Max Weber es in seiner protestantischen Ethik formulierte. Die Digitalisierung geht dagegen in der Regel mit einer höheren Flexibilität der Arbeit, mit einer größeren „Freiheit“ einher. Und mehr Freiheit erfordert mehr Verantwortung. Umso mehr die Mitarbeitenden aufgrund der Digitalisierung aus den organisationalen und arbeitsprozessualen Zwängen entlassen werden, umso mehr kommt es auf ihre Persönlichkeit an. Entsprechend boomt die Persönlichkeitsdiagnostik.

**DIGITALISIERUNG UND
EIGNUNGSDIAGNOSTIK****TREND 7:****Nachfrage nach einer Diagnostik
der digitalen Kompetenz**

Ungeachtet der Einsicht, dass es in dynamischen Arbeitswelten vor allem auf die stabilen Potenziale ankommt, wünschen sich viele Organisationen aktuell eine Messung der „digitalen Kompetenz“ und „digitalen Readiness“, des digitalen „Skill-“ und „Mindsets“. Da sich für diese Begriffe und Konzepte bislang kein einheitliches Verständnis herausgebildet hat, ist es notwendig, vor der Diagnose organisationsintern ein solches Begriffsverständnis zu etablieren und dabei sicherzustellen, dass die digitale Kompetenz trennscharf gegenüber bereits etablierten Kompetenzen definiert wird.

TREND 8:**Zeitgemäße Ausgestaltung
der Verfahren**

Ungeachtet der Frage, ob sich die Eignungsmerkmale verändern oder nicht, sollte die Angemessenheit der Ausgestaltung der diagnostischen Verfahren regelmäßig überprüft werden. Dies gilt zuerst für Verfahren des sogenannten „Simulationsansatzes“ (wie bspw. Rollenspiele, Präsentationsaufgaben und Gruppenübungen). Die Grundidee dieses Ansatzes besteht darin, dass solche Übungen die infrage stehenden Arbeitssituationen realistisch abbilden. Wenn sich die Arbeitssituationen grundlegend ändern, müssen sich auch die Übungen ändern – selbst wenn die im Interesse stehenden Eignungsmerkmale unverändert bleiben.

Konkret: Wenn Mitarbeiter(innen) mit Kund(inn)en oder Kolleg(inn)en überwiegend virtuell kommunizieren, sollte ein Rollenspiel, das diese Situationen aufgreift, nicht Face-to-Face ablaufen. Auch im Interview sollte etwa im Rahmen der situativen Fragen auf die aktuellen Anforderungen eingegangen werden. Tests und Fra-

gebogen punkten, ungeachtet der Frage nach der Validität, zumindest hinsichtlich der Akzeptanz, wenn sie inhaltlich auf die aktuelle Arbeitswelt Bezug nehmen und in der Durchführung zeitgemäß wirken.

Ein nicht unproblematischer Trend besteht darin, die Aufgaben im Sinne von „Recruitment“ in Form von Computer- oder Escape-Spielen zu präsentieren. Zufallselemente, die Spiele spannend machen, haben in der Eignungsdiagnostik nichts zu suchen. Es gibt gute Gründe dafür, bei der Aktualisierung diagnostischer Verfahren Zurückhaltung zu wahren. Mit einigen Verfahren, wie zum Beispiel Rollenspielen oder Präsentationsübungen, müssen erst Erfahrungen und Daten gesammelt werden, bevor sie sicher angewandt und treffend interpretiert werden können. Modifikationen verhindern auch den Vergleich von Daten, die mit jeweils vorhergehenden Versionen gewonnen wurden. Schließlich ist eine allzu hochauflösende Simulation bestimmter Arbeitsbereiche nicht wünschenswert, wenn das Verfahren bei Personen verschiedener Arbeitsbereiche funktionieren soll. Insgesamt gilt hinsichtlich der Aktualisierung das Prinzip: „So wenig wie möglich, so viel wie nötig“.

TREND 9:**Digitalisierung der Eignungsdiagnostik -
verstärkte Mediennutzung**

Jahrzehntelang dominierten in der Eignungsdiagnostik Papier- und Bleistift-(Tests und -Fragebogen, Instruktionen, Bearbeitung von Materialien für Postkörbe und Fallstudien, Mitschriften der Eignungsdiagnostiker(innen) sowie Face-to-Face-Verfahren, also Tests unter Aufsicht, Interviews und alle Formen von Übungen wie bspw. Rollenspiele). Als weiteres Medium wurde gelegentlich noch das Telefon genutzt (Interviews für die Vorauswahl).

Schon seit langer Zeit hat sich der Computer beziehungsweise ein mobiles Endgerät als Medium für Tests und Fragebogen

etabliert. Seit einiger Zeit und gepusht durch die Pandemie werden nun (fast) alle Verfahren digitalisiert, sodass auch Interviews und Assessment-Centers (AC) – mit oder ohne Nutzung der Videotechnik – über Computer oder mobile Endgeräte laufen. Dies erfordert auch die Digitalisierung der dabei eingesetzten Materialien (bspw. der Arbeitsmaterialien der AC-Teilnehmenden).

Damit wird ein Trend beflügelt, der sich schon vor der Pandemie abzeichnete: die Digitalisierung der während des Verfahrens von den Urteilenden erstellten Beobachtungsnotizen und Bewertungen sowie die Integration der zahlreichen gesammelten Informationen mittels spezifischer Apps beziehungsweise Plattformen. Hierzu werden die Beobachtungsnotizen und Beurteilungen beispielsweise direkt in ein Eingabegerät (Tastatur, Touchscreen) übertragen.

TREND 10:

Digitalisierung der Eignungsdiagnostik – asynchrone Durchführung

Die diagnostizierte und die diagnostizierende Person müssen nicht immer zeitgleich agieren. Nicht nur Tests und Fragebogen können von der diagnostizierten Person ohne Anwesenheit der diagnostizierenden Person ausgefüllt werden, auch die Interviewfragen können die Befragten dank (Video-)Technik beantworten, ohne dass jemand zeitgleich anwesend ist. Das Prinzip der asynchronen Durchführung, das sich bei Tests und Fragebogen sowie bei den sogenannten asynchronen Videointer-

views etabliert hat, lässt sich grundsätzlich auch auf andere eignungsdiagnostische Übungen (wie bspw. Präsentationsaufgaben) anwenden.

TREND 11:

Digitalisierung der Eignungsdiagnostik – unbeaufsichtigte Durchführung sowie Webpatrol

Das asynchrone Vorgehen wird häufig mit einem unbeaufsichtigten Verfahren kombiniert. Dabei wird zwangsläufig in Kauf genommen, dass die Ergebnisse – insbesondere bei Leistungs- und Kenntnistests – verfälscht werden können. Es ist aber durchaus möglich, dass die Verfahrensdurchführung auch dann überwacht wird, wenn das Verfahren von zu Hause durchgeführt wird. Dies geschieht, indem die Teilnehmer(innen) etwa mithilfe ihrer eigenen (zuvor freigegebenen) Webkamera bei der Verfahrensbearbeitung beobachtet werden.

Um zu verhindern, dass unerlaubte Hilfsmittel genutzt werden (wie bspw. das Öffnen weiterer Browserfenster) und / oder die Sitzung aufgezeichnet wird, können darüber hinaus die Teilnehmenden gebeten werden, ihren Bildschirm zu teilen. Die Methode heißt „Proctored Mode“. Da diese Überwachung von Assistenzkraften vorgenommen werden kann, agieren auch im Falle der Überwachung die Teilnehmenden und die Eignungsdiagnostiker(innen) asynchron.

DATEN UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER EIGNUNGSDIAGNOSTIK

TREND 12:

Big Data und KI-gestützte Eignungsdiagnostik

Es zeichnet sich ab, dass in Zukunft verstärkt solche Daten eignungsdiagnostisch



Die Digitalisierung ermöglicht es, schnell und systematisch Daten zu erheben und zu verarbeiten. Entsprechend gibt es einen Trend, das Jobprofilmatching nach Skills, Persönlichkeit und Kultur bereits in (Online-)Bewerbungsportale einzubauen.

verarbeitet werden, die bislang in der Eignungsdiagnostik kaum Berücksichtigung gefunden haben. Für die Auswertung kommen dabei Methoden der Künstlichen Intelligenz zur Anwendung. Beispiele sind Daten, in denen sich die Persönlichkeit digital manifestiert („digitaler Fußabdruck“) und die beispielsweise für KI-basierte „Background-Checks“ genutzt werden können. Hinzu kommen Daten aus Aufzeichnungsgeräten (Audio, Video) sowie gegebenenfalls spezifisch für die Eignungsdiagnostik erfasste Daten wie Sprache und / oder Mimik / Gestik.

Zu diesem Trend gehört auch der Einsatz von Chat-beziehungswise Recruitingbots. Mithilfe textbasierter Dialogsysteme kann beispielsweise automatisiert auf der Grundlage von Datenbanken geprüft werden, ob Bewerbende definierte Voraussetzungen erfüllen. Über die Möglichkeiten sowie die rechtlichen und inhaltlichen Grenzen dieser Ansätze hatte ich in Heft 4 / 2020 der PERSONALFÜHRUNG in dem Aufsatz „Big Data und KI in der Personalarbeit“ ausführlich berichtet.

ABSCHLUSS: EIGNUNGSDIAGNOSTIK AKTIV MITGESTALTEN

Mithilfe der Eignungsdiagnostik sollen Personen und Arbeitswelten in die richtige Relation zueinander gebracht werden. Auf Veränderungen der Arbeitswelt muss die Eignungsdiagnostik entsprechend reagieren. Gleichwohl stellt nicht jeder Trend in der Eignungsdiagnostik einen Fortschritt dar. Viele Trends werden fachlich und rechtlich unbedacht eingeführt und umgesetzt. Bei vielen der geschilderten Entwicklungen stehen notwendige Erkenntnisse noch aus.

Dennoch schadet es der Personalarbeit, wenn sich Eignungsdiagnostiker(innen) der Digitalisierung verschließen und angesichts offener Fragen lieber mit Papier und Bleistift „bewaffnet“ so weitermachen, als hätte es keine Veränderungen in der Arbeitswelt gegeben. Die Digitalisierung der Eignungsdiagnostik aktiv mitzugestalten bedeutet keinesfalls, Trends blindlings hinterherzulaufen, sondern die bewährten Erkenntnisse und Verfahren der Eignungsdiagnostik proaktiv in die Zukunft zu transformieren. Wenn die Eignungsdiagnostik weiterhin „das“ Fundament der Personalarbeit bleiben soll, das sie schon immer war, muss sich einiges ändern. •

PERSONALFÜHRUNG jetzt auch als App!

Holen Sie sich als Abonnent/-in kostenlos die digitale Ausgabe des Magazins für unterwegs.

Unser Magazin PERSONALFÜHRUNG erscheint nun auch regelmäßig in digitaler Form. So können Sie sich mithilfe unserer neuen App PERSONALFÜHRUNG jede Ausgabe bequem auf Ihr Smartphone oder Tablet herunterladen – oder online lesen.

**Unsere neue App finden Sie ab sofort bei
Google Play oder im App Store von Apple.
Infos unter www.dgfp.de/pf-app**



Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e. V.
Linkstraße 2 // 10785 Berlin
leserservice@dgfp.de
www.dgfp.de







„Ein Gefühl der Zugehörigkeit generieren“

Fabiola Gerpott, Professorin für
Personalführung an der WHU,
über Leadership in der Pandemiezeit,
Zoom-Müdigkeit und
ihre Erfahrungen aus dem Triathlon

Frau Gerpott, wann haben Sie Ihre Studierenden zum letzten Mal in Präsenz gesehen?

PROF. DR. FABIOLA GERPOTT

Zuletzt gesehen haben wir uns im Herbst vergangenen Jahres. Wir hatten Hybridunterricht, das heißt, die Hälfte war im Seminarraum anwesend, die andere Hälfte hat per Zoom teilgenommen. Damals war die Coronasituation noch etwas entspannter. Als ich ab Januar dieses Jahres wieder unterrichtet habe, war alles komplett online, auch Kurse mit bis zu 90 Studierenden. Inzwischen hat sich der Unterricht per Videokonferenz sehr gut eingespielt.

Gab es Friktionen?

GERPOTT Natürlich sind die persönlichen Beziehungen im Klassenraum einfacher zu pflegen als online. Man darf nicht einfach hoffen, dass sich die Studierenden miteinander austauschen, wenn man sie in eine Breakout Group schickt. Das muss man aktiv angehen. Man braucht auch deutlich mehr Zeit, ein sicheres Lernklima zu schaffen, als ich das unter normalen Umständen einplanen würde.

Wie gelingt gute Führung unter diesen Umständen?

GERPOTT Das ist eine Frage, die sehr viel diskutiert wurde. Und ich habe, ehrlich gesagt, immer wieder gestaunt, welche angeblich neuen Konzepte für gute Führung angeboten wurden – als ob plötzlich ein nie dagewesener Führungsstil entwickelt werden muss. Das erstaunt mich deswegen, weil wir in der Forschung sehr genau wissen, welche Dimensionen gute Führung ausmacht; es geht vor allem um eine ausbalancierte, situativ passende Ansteuerung. Man kann sich das vorstellen wie einen Kompass, mit dem man navigiert und der einem in jeder Situation anzeigt, ob man ein bisschen mehr in die eine oder andere Richtung soll. Grundsätzlich gibt es vier

Videomeetings sind seit dem Ausbruch der Coronapandemie in vielen Unternehmen ein gelerntes Kommunikationsmittel. Doch sie schützen nicht nur die Gesundheit. Fabiola Gerpott sieht Zoom, Teams & Co. auch als Chance für fairere und inklusivere Arbeitswelten: „Im Onlinemeeting hat jeder die gleiche Bildkachelgröße und die gleichen Rechte, keiner muss mehr lange im Vorzimmer der Führungskraft warten.“ Jetzt aber sei es an der Zeit, sich wieder darauf zu besinnen, welchen Zweck welche Kommunikationsform erfülle. Ob eine E-Mail genügt oder ein anderes Tool genutzt werden soll, rät Gerpott, sollten Führungskräfte aktiv mit den Mitarbeitern besprechen.

Dimensionen von Führung. Da ist als erstes die Aufgabenorientierung, der Frage folgend „Was steht überhaupt an?“. Hier geht es um Organisation, Delegation, Lösungsfindungen für Probleme – eher klassische Managementaufgaben, die gerade in Krisen wichtig sind, um Orientierung zu bieten.

INDIVIDUELLE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN KENNEN

Die zweite Ebene ist die Beziehungsorientierung. In Zeiten von Homeoffice und Kontaktbeschränkungen zeigt der Kompass vieler Führungskräfte hier vermutlich etwas mehr Ausschlag. Gerade jetzt ist es wichtig, sowohl eine individuelle Beziehung mit den Mitarbeitern aufzubauen als auch ein Teamgefühl zu schaffen. Man sollte die individuellen Stärken und Schwächen kennen und fördern. Betrachtet man die Zukunft der Führung, in der wir eine Kooperation von menschlichen Führungskräften und Artificial Intelligence (AI) in der täglichen Führungsarbeit sehen werden, ergibt sich eine Handlungsimplication: Beziehungsorientierung wird die Dimension sein, in der Führungskräfte stär-

ker werden müssen und intensiver ausgebildet werden sollten. Die dritte Dimension ist die veränderungsorientierte oder transformationale Dimension. Hier geht es darum, Visionen aufzuzeigen, Mitarbeitende mitzureißen, zu inspirieren. Das ist im Moment vielleicht etwas in den Hintergrund gerückt, weil die meisten eher damit beschäftigt sind, ihren Arbeitsalltag zu koordinieren. Interessant wird auch hier die Zukunftsperspektive: Was passiert bei Führung mit AI, wenn möglicherweise Maschinen Strategien festlegen? Ist die Führungskraft dann nur noch der Beziehungsmanager oder brauchen wir sie auch für diesen Visionsaspekt? Die vierte Dimension guter Führung

hat erst in den letzten Jahren mehr Beachtung erlangt: Das ist die ethisch-moralische Komponente von Führung. Hier geht es darum, eine eigene Haltung zu finden, für die eigenen Werte einzustehen und den Mitarbeitenden klarzumachen, dass man hinter ihnen und dem eigenen Wort steht. Es geht oft auch um Treue zu sich selbst, um Authentizität. Die vierte Dimension fällt häufig hinten runter, weil sich für die anderen drei Dimensionen einfacher Trainings und Konzepte verkaufen lassen. Aufgrund der Skandale der letzten Jahre sollte man das Thema aber auf keinen Fall vergessen.

Welche Botschaften sollten Führungskräfte senden? Ist es sinnvoll, auch über die eigene Unsicherheit in der Pandemie zu sprechen?

GERPOTT Zu dieser Frage gehen die wissenschaftlichen Meinungen tatsächlich auseinander. Auf der einen Seite wird gesagt „Ja, das ist authentisch“, und die Führungskraft vermittelt damit den Mitarbeitenden, dass sie selbst menschlich ist. Das kann motivieren. Auf der anderen Seite warnen einige Studien und weisen darauf hin, dass man den richtigen Grat finden sollte: Ge-

rade in Krisensituationen suchen Menschen Halt und Ideen. Natürlich weiß auch eine Führungskraft nicht alles. Aber es ist ihre Aufgabe, Leitlinien vorzugeben und einen Weg zu zeigen, auf dem man es zumindest versuchen kann.

Welche Führungsstile sind in der jetzigen Zeit besonders sinnvoll?

GERPOTT Gerade jetzt ist es wichtig, bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit zu generieren. Wir erleben, dass es die Gefahr der zwei Klassen gibt: Da sind auf der einen Seite diejenigen, die gut im Homeoffice klarkommen und die vielleicht sogar mehr leisten können als vorher. Hier gibt es häufig viel Interaktion mit der Führungskraft. Dann gibt es aber auch die anderen, die sich in einer deutlich schwierigeren Situation befinden. Hier entstehen schnell Konflikte, da diese Mitarbeitenden durch sich selbst oder andere schnell den Stempel des Minderleisters aufgedrückt bekommen. Hier ist es wichtig für die Führungskraft, gegenüber allen einen inklusiven Führungsstil zu leben. Das bedeutet, dass man auf der einen Seite eine Gruppenidentität schafft, ein gemeinsames Wirgefühl und ein Ziel für das Team. Auf der anderen Seite muss aber auch für den Einzelnen noch Raum für Individualität bleiben. Es müssen nicht alle denselben Arbeitsstil haben und ständig alles miteinander machen wollen. Menschen sehen viele Dinge unterschiedlich und das sollen sie auch dürfen.

Für Führungskräfte mit starkem Kontrollbedürfnis ist die jetzige Situation natürlich ein Albtraum.

GERPOTT Tatsächlich haben wir viele Negativbeispiele gesehen mit Unternehmen, die Spyware eingesetzt und per Kamera überprüft haben, ob die Mitarbeiterenden vor dem Computer sitzen. Häufig hat man das als Hilfe für die Belegschaft getarnt. Zum

Beispiel ist ein beliebtes Argument, dass man beim konzentrierten Arbeiten unterstütze, indem man verfolge, wie die Mitarbeitenden ihre Zeit mit welchen Aufgaben und Softwarelösungen verbringen.

PARTIZIPATION UND EINFLUSS MÖGLICH MACHEN

Hier zeigt die Forschung auf ganzer Linie, dass das langfristig nicht zielführend ist.



PROF. DR. FABIOLA GERPOTT ist Professorin für Personalführung an der WHU - Otto Beisheim School of Management. Gerpott studierte Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum und Wirtschaftswissenschaften an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Anschließend arbeitete sie bei der Daimler AG im strategischen HR-Management. Daneben promovierte sie in einem Doppelpromotionsprogramm in Betriebswirtschaftslehre an der Jacobs University Bremen und Organisationspsychologie an der Vrije Universiteit Amsterdam. Anschließend war sie in Amsterdam als Assistenzprofessorin tätig. Vor ihrem Wechsel an die WHU leitete sie das Fachgebiet Organizational Behavior an der Technischen Universität Berlin als Juniorprofessorin. Im April 2019 wurde Fabiola Gerpott als Professorin auf den Lehrstuhl für Personalführung der WHU in Düsseldorf berufen.

Mitarbeitende versuchen sofort, sich bei Kontrolle Freiräume an anderen Stellen zu schaffen. Hier handelt die Führungskraft viel klüger, wenn sie Freiraum gibt. Es reicht schon ein gefühlter Freiraum. Die Theorie der kognitiven Kontrolle besagt, dass Menschen gerne Sachen beeinflussen, vorhersagen und erklären möchten. Deshalb ist es als Führungskraft wichtig, Partizipation und Einfluss möglich zu machen und ein klares Bild der Zukunft zu zeichnen. Das ist im Moment natürlich schwierig, aber hier kann die Führungskraft zumindest für Transparenz sorgen und Mitarbeitenden den eigenen Beitrag zum großen Ganzen klarmachen. Erst damit wird nachvollziehbar, warum gewisse Aufgaben notwendig sind. Hier sind Führungskräfte als Sinnstifter gefragt.

Welche Rolle spielt im Führungsprozess das Konzept der psychologischen Sicherheit?

GERPOTT Psychologische Sicherheit bezeichnet das Gefühl, dass man in einem Team oder auch gegenüber der Führungskraft wirklich sagen kann, was man denkt, ohne dass man dafür bestraft wird oder das ausgenutzt wird, was man teilt. Dieses Gefühl der psychologischen Sicherheit ist in der Forschung und auch in der Praxis, in der Unternehmensrealität eines der wichtigsten Konzepte der letzten Jahre. Google hat in einer großen Studie untersucht, was Teams erfolgreich macht. Aus der betrachteten Datenmenge war das Gefühl der psychologischen Sicherheit der wichtigste Faktor. Natürlich ist das ein sehr fragiles Gefühl, das man schnell kaputt machen kann. Das sehen wir übrigens häufiger, wenn wir Unternehmen zu dem Thema beraten. Da wird ein Workshop zu psychologischer Sicherheit gemacht, im Anschluss teilen die Mitarbeitenden mehr, und dann finden sie das im vermeintlich sicheren Raum Gesagte aber in der Leistungsbeurteilung wieder. Dann ist es sofort wieder dahin mit dem Gefühl der psychologischen Sicherheit. Also: ein fundamentales Konzept, das aber wegen seiner Fragilität schwierig zu etablieren ist.

Wie wichtig sind die Faktoren Humor und Ästhetik?

GERPOTT Mit Humor haben wir uns in der Führungsforschung erst in den letzten Jahren intensiver befasst. Lachen kann Schmerzen lindern, kann den Blutdruck senken und die Immunabwehr verbessern. Es hat sehr viele positive Effekte. Es lohnt sich, wenn Führungskräfte trotz des Ernstes der Lage den Humor nicht verlieren und auch in Zeiten wie diesen den Spaß nicht auf der Strecke lassen. Das hält das Zugehörigkeitsgefühl mit den Mitarbeitern aufrecht. Man muss sich

aber auch bewusst sein, dass hier Fingerspitzengefühl gefragt ist. Witze, die auf die Kosten von anderen gehen oder die falsch verstanden werden können, sollte man tunlichst bleiben lassen. Und nicht übertreiben, Humor auf Teufel komm raus wirkt schnell unseriös.

UMGEBUNGEN BEEINFLUSSEN VERHALTEN

Ästhetik wird häufig als Synonym für schön oder auch geschmackvoll verwendet. Im Arbeitskontext gibt es den Bereich der Wirtschaftsästhetik, hier geht es unter anderem um den Einsatz von Kunst zur Personal- und Organisationsentwicklung oder die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Untersuchungen zeigen beispielsweise, dass verschmutzte Umgebungen zu mehr unmoralischem Verhalten führen. Der Ort, an dem wir uns befinden, hat einen wichtigen Einfluss auf die eigene Produktivität. Im Büro ist das sicher einfacher zu lösen als im Homeoffice. Hier kann die Führungskraft aber als Rollenvorbild wirken, indem sie beispielsweise in Videokonferenzen auf einen zumindest neutralen Hintergrund sowie gute Stimmqualität achtet und damit in gewissem Maße auch Wertschätzung signalisiert. Und vielleicht hilft ja zum Beispiel ein attraktiver Stifthalter oder ein im Team gemeinsam gestalteter Kalender, das Homeoffice der Mitarbeitenden etwas ästhetischer und zugleich identitätsstiftender zu gestalten.

Welche Kommunikationsmittel sind sinnvoll und effektiv?

GERPOTT Natürlich hat die Zahl der Onlinemeetings sehr stark zugenommen. Es gibt mehr virtuelle Meetings, um die anderen zu sehen und sich auszutauschen. Das war am Anfang der pandemiebedingten Zeit im Homeoffice sicher eine gute Idee. Auf Basis unserer Forschung denke ich allerdings, jetzt ist es an der Zeit, sich

wieder mehr darauf zu besinnen: Welchen Zweck möchte ich eigentlich mit welcher Kommunikationsform erfüllen? Und das sollte ich als Führungskraft auch aktiv mit meinen Mitarbeitern besprechen. Brauchen wir für alles ein Videomeeting? Ist manchmal vielleicht eine E-Mail oder ein anderer Kommunikationskanal besser? Auf welche Normen einigen wir uns in Bezug auf die Erreichbarkeit? Viel zu oft entstehen solche Regeln implizit, statt Gegenstand einer expliziten gemeinsamen Diskussion zu sein.



Eine der führenden Wirtschaftsunis Europas

Die WHU - Otto Beisheim School of Management ist eine privat finanzierte deutsche Wirtschaftshochschule im Universitätsrang mit Sitz in Vallendar bei Koblenz und einem weiteren Standort in Düsseldorf. Die Abkürzung WHU geht auf die Langform „Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung“ zurück, die mittlerweile jedoch nicht mehr verwendet wird. Der Zusatz „Otto Beisheim“ wurde dem Namen im Jahr 1993 zu Ehren ihres größten Förderers Otto Beisheim hinzugefügt. Gemäß internationalen Wertungen ist die WHU - Otto Beisheim School of Management eine der führenden Hochschulen in Europa im Bereich Wirtschaft.

Wer gibt online den Ton an – sind das die, die auch früher im Konferenzraum die großen Redeanteile hatten?

GERPOTT Die Forschung zeigt hier, dass wir mit virtuellen Meetings ein Potenzial sehen für mehr Inklusion und fairere Redeanteile. Ja, die Personen, die vorher viel geredet haben, die reden auch immer noch tendenziell mehr, aber insgesamt werden die Redeanteile ausgeglichener. Die virtuelle Arbeitsgestaltung ist auch vor dem Hintergrund der Signalisierung von Status interessant: Im Onlinemeeting hat jeder die gleiche Bildkachelgröße und die gleichen Rechte, keiner muss mehr lange im Vorzimmer der Führungskraft warten. Und das sehe ich als Chance, weil es uns alle auf dem Weg zu faireren und inklusiveren Arbeitswelten voranbringen kann.

Wir haben in den letzten Monaten immer wieder gehört, im Homeoffice leide die Kreativität. Brauchen wir tatsächlich Meetings und Brainstormings, um innovativ zu sein?

GERPOTT Das ist ein gerne geäußertes Grund dafür, warum alle wieder ins Büro kommen sollten. Vor einigen Jahren gab es eine Metaanalyse zum Thema Brainstorming. Dort fand man heraus, dass das freie Brainstorming, bei dem alle zusammensitzen, jeder frei seine Ideen sagt und keiner den anderen kritisiert, gar nicht so produktiv ist.

BESSERE IDEEN AUS DEM HOMEOFFICE

Hilfreicher ist es, wenn jeder die eigenen Ideen erst einmal aufschreibt. Das funktioniert auch virtuell, zum Beispiel mittels Whiteboards oder anderer Kollaborationstools. Sieht man sich die Forschung zum Brainstorming an, könnte das virtuelle Meeting mit solchen Hilfsmitteln bessere Ideen generieren als der Ideensturm in der Kaffecke.

Ganz häufig ist im Büro schon in der Sammlungsphase ein Kritiker dabei, der die Ideen niederredet.

GERPOTT Das ist natürlich der schlechteste Fall, beim Brainstorming soll keine Ideen kritisiert werden. Bei einem Meeting im Büro nimmt der Kritiker gerne sehr viel Raum ein. Online kann ohnehin nur eine Person wirklich gut reden, man kann sich nur schlecht ins Wort fallen. Da haben Kritiker etwas weniger die Chance, sich durchzusetzen.

Seit dem vergangenen Jahr spricht man von Zoom-Fatigue. Was steckt dahinter und wie kann man hier Abhilfe schaffen?

GERPOTT Zoom-Müdigkeit beschreibt das Gefühl, dass man ausgelaugt ist nach der Kommunikation in Onlinevideokonferenzen. Dazu gibt es inzwischen auch Forschungsarbeiten, die vor allem vier Gründe sehen. Der erste ist, dass man sehr nah am Gegenüber ist, man hat einen sogenannten Close-up Eye Gaze. Wenn man sich tatsächlich begegnet, empfinden wir jede Distanz unter 60 Zentimetern als zu nah. In Videomeetings hat man dieses Gefühl die ganze Zeit. Der zweite Grund für Zoom-Fatigue ist, dass man weniger Kommunikationshinweise bekommt. Menschen reden in Videomeetings lauter, aber nonverbale Hinweise wie Augenkontakt oder Gesichtsbewegungen sind schlechter erkennbar. Ebenfalls anstrengend ist, dass man sich ständig selbst sieht. Ich empfehle die Selbstansicht am besten auszustellen. Und dann muss man auch noch sehr still sitzen. In normalen Meetings macht man viele Mikrobewegungen, man streckt sich, man steht auf, man holt sich ein Wasser. Die Kamera zwingt die Leute, eine Stunde, zwei Stunden, drei Stunden nur still auf ihrem Platz zu sitzen. Das macht Videokonferenzen so anstrengend.

Wenn die Impfkampagne den Gang ins Büro wieder möglich macht, dürfte es zunehmend hybride Meetings geben, bei denen ein Teil über Video dabei ist, der andere Teil im Konferenzraum sitzt. Was ist hier zu beachten?

GERPOTT Ich denke, alle freuen sich auf die Rückkehr ins Büro und auf das Miteinander mit den Kollegen und Kolleginnen. Büros werden nach der Pandemie mehr zu Räumen werden, in denen man persönlichen Austausch mit anderen Menschen hat. Das Homeoffice werden viele Unternehmen sicher beibehalten für produktive Arbeitszeit, in der viel Konzentration benötigt wird.

SUBGRUPPENBILDUNG VERMEIDEN

Wenn ein Teil des Teams allerdings im Konferenzraum zusammensitzt und andere Teammitglieder zu Hause per Kamera dazu geholt werden, riskiert man Nichtinklusion. Ein solches Setting führt dazu, dass diejenigen, die gemeinsam an einem Ort sitzen, zu einer sogenannten In-Group werden, sich näher beieinander fühlen und sich mehr austauschen. Um die Subgruppenbildung zu vermeiden, ist es empfehlenswert, dass man hybride Meetings so durchführt, dass auch alle, die im Büro sind, allein vor ihrem Rechner sitzen. So verhindert man eine Zweiklassengesellschaft.

An HR wird häufig der Wunsch herangetragen, Veränderungen stärker antizipieren zu können. Welche zusätzlichen Skills bräuchte es dafür?

GERPOTT Den Trend zu Big Data, Machine Learning und Algorithmen kann man kritisch sehen, man darf ihn aber nicht übersehen. Personaler brauchen in ihrer Ausbildung mehr und bessere Kenntnisse zur Datenauswertung, um das Feld nicht den ITlern zu überlassen, sondern als „AI-Coach“ für eine motivationsförderliche und humane Gestaltung von Algorithmen tätig zu werden. Auf der anderen Seite sollten wir auch noch stärker kommunikationsorientiert ausbilden, damit HR zum Beziehungsbauer und Vermittler zwischen Mitarbeitenden, Maschinen, und Unternehmensführung werden kann.

Sie haben zahlreiche Auszeichnungen und Stipendien erhalten, könnten heute

auch eine hochdotierte Beraterin sein. Wann ist Ihre Entscheidung für die wissenschaftliche Karriere gefallen?

GERPOTT Das war tatsächlich nicht von Anfang an klar. Für meine Bachelorarbeit bin ich bei einem DGFP-Kongress ausgezeichnet worden. Dort habe ich gesehen, dass es viele Personaler und viele Führungskräfte gibt, die wirklich daran interessiert sind, ihr Unternehmen und die gesamte Arbeitswelt besser zu machen, indem sie Evidenz benutzen. Ich fand es sehr motivierend, hier einen Beitrag leisten zu können. Für mich ist damals ein wichtiger Entscheidungsschritt gefallen, in der Wissenschaft zu bleiben. Natürlich weiß man als Bachelorstudent noch nicht, ob das auch funktioniert, aber es war auf jeden Fall ein motivierender Faktor.

Sie waren als Schülerin Mitglied im NRW-Landeskader der Triathleten. Sind Sie heute noch aktiv?

GERPOTT Auf jeden Fall. Man trifft mich noch auf dem Rad an und auch beim Laufen. Meine Leidenschaft liegt ein wenig mehr beim Radfahren, weil man da mehr sieht. Man kann beim Sport viel darüber lernen, wie Karrieren funktionieren und wie auch Herausforderungen im Berufsalltag bewältigt werden können, indem man einfach nur dranbleibt. Oft hilft es nach dem Motto zu handeln, dass die Motivation der Aktion folgt. Man muss erst ins Tun kommen, damit es Spaß macht und man gestalten kann.

Danke für das Gespräch! ●

Das Interview führte Werner Kipp
Ende April.