

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

### Draft<sup>1</sup>

#### **Work Package 3 Tools and Best Practices for Workplace Innovation**

**WP3 A3.1:** Development of a tool and counselling programme for new hires for modern personnel management<sup>2</sup>

#### **Tool and Counselling Program**

#### **Entwicklung eines Instruments und Beratungsprogramms für Neueinstellungen für ein modernes Personalmanagement in KMUs**

(Joachim von Kiedrowski, Uwe Schaumann)

#### Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
1.1 Herausforderung: Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) als attraktiver Arbeitgeber .....	2
1.2 Mögliche Attraktivitätsvorteile von kleinen und mittleren Unternehmen für Bewerber .....	4
2. Herausforderungen und Aufgaben des Personalmanagements bei der Beschaffung und Einstellung von Bewerbern .....	6
2.1 Bedarfsanalyse durchführen und Stellenanforderungen identifizieren .....	6
2.2 Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung eines Unternehmens als Voraussetzung für die Bestimmung von Stellenanforderungen .....	7
2.3 Identifizierung von Stellenanforderung als Voraussetzung für die Suche nach geeigneten Mitarbeitern .....	9
2.4 Von der Arbeitsplatzbeschreibung zur Beschreibung eines attraktiven Arbeitsplatzes .....	12
2.4.1 Faktoren eines attraktiven Arbeitsplatzes für potenzielle Mitarbeiter und Bewerber .....	13
2.4.2 Beachtung der Vorstellungen von Generation Z und andere bei der Bestimmung eines attraktiven Arbeitsplatzes .....	14

---

<sup>1</sup> Diese Entwurfsfassung wird im Laufe des Projektzeitraums aufgrund von Informationen und Rückmeldungen der Projektpartner sukzessive weiterentwickelt. Eine endgültige Fassung wird spätestens zum Ende des Projektes vorliegen.

<sup>2</sup> Der Beitrag stellt eine gekürzte und zum Teil ergänzte Fassung der Autoren der Beruflichen Hochschule Hamburg (BHH) zum „Work Package 3 Tools and Best Practices for Workplace Innovation“ des EU-Projekts WIN4SME dar.

# Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

## PP2 BHH

2.4.3 Beachtung der Soft Skills von Bewerbern .....	22
2.5 Beteiligte Berater und Experten im Beratungsprozess .....	23
2.6 Beratungsziele, Beratungsanlässe und Beratungsräume .....	25
3. Darstellung des Aufbaus und des Instruments für die Selbsteinschätzung der Bewerber .....	30
3.1 Ablauf der drei Stufen .....	30
3.2 Darstellung des Instruments für die Selbsteinschätzung von Bewerbern – erste Stufe .....	32
3.3 Hinweise für die weitere Vorgehensweise im Beratungsprozess.....	40
3.3.1 Expertenorientierte Analyse der Selbsteinschätzung: Informationen und Hinweise für Experten des Beratungsprozesses – zweite Stufe .....	40
3.3.2 Individuelle Beratung und Unterstützung durch Experten – dritte Stufe .....	43
4. Fazit: .....	45
5. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	46

### 1. Einleitung

Dieser Entwurf des relevanten Arbeitspaktes für die Entwicklung eines Tools und Beratungsprogramms für Neueinstellungen sowie von Methoden für ein modernes Personalmanagement in KMUs stellt aus Sicht der Autoren wesentliche Elemente (Herausforderungen, Sichtweisen, Instrumente und Verweise auf weitere Überlegungen) und insbesondere ein Beratungsprogramm mit verschiedenen Stufen für die Planung und Durchführung von Beratungen mit potenziellen Bewerbern für kleine und mittlere Unternehmen dar. Dabei orientieren sich die Autoren an bewährten Überlegungen des Personalmanagements ebenso wie an neueren Überlegungen zur Gestaltung des Prozesses der Personalrekrutierung.

Ziel dieses Beitrags ist die Schaffung einer fachwissenschaftlich fundierten und praxisnahen Grundlage für die Gestaltung eines Beratungsprozesses mit verschiedenen Möglichkeiten der Flexibilisierung und Anpassung durch die beteiligten Projektpartner und deren Organisationen.

#### 1.1 Herausforderung: Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) als attraktiver Arbeitgeber

Kleine und mittlere Unternehmen stehen häufig vor der Herausforderung gegenüber größeren Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wenig bekannt für potenzielle Bewerber zu sein<sup>3</sup>, obwohl sie für die ökonomische Entwicklung gerade in Europa eine, wenn nicht sogar die bedeutendste Rolle für Innovationen und die Schaffung von Arbeitsplätzen spielen.<sup>4</sup> Die Idee,

<sup>3</sup> Vgl. zur Problematik der zum Teil geringen Wahrnehmung von KMU durch Bewerber: Icks, Kranzusch, Schneck et al., 2016, S. 8 ff.; Koneberg, Seyda, Stippler et al., 2021, S. 6 ff.; Herzer, Arndt, Freisburger et. al., 2025, S. 7 ff.

<sup>4</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität bspw. Berthon, Ewing, Hah, 2005, S. 151 ff. sowie Lin, Rayavarapu, Tadjeddine et. al., 2022.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

eine passende Employer Branding Strategie für den „war for talents“ zu entwickeln, wird oftmals durch die knappen Ressourcen für Personalarbeit in KMU erschwert oder verhindert. Dabei ist zuweilen unklar, ob die Vorstellungen von „New Work“ nur für die jüngeren Generationen erstrebenswert sind oder auch von den älteren Generationen im Unternehmen geteilt werden.<sup>5</sup> Insgesamt kann die Komplexität der Herausforderungen von Führungspersonen, die alle im Unternehmen vertretenden Generationen im Blick haben müssen, und die zudem viele oder (in sehr kleinen Unternehmen) auch alle anderen strategisch bedeutsamen Aufgaben für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bewältigen müssen, ist hoch. Wesentliche Herausforderungen sind dabei folgende:

#### **Begrenzte finanzielle und Ressourcenkapazität**

Gerade KMU verfügen häufig nicht über die umfangreichen finanziellen Mittel, die größere Unternehmen für wettbewerbsfähige Gehälter, umfassende Sozialleistungen und strukturierte Programme zur beruflichen Weiterentwicklung bereitstellen können. Diese Ressourcenlücke bedeutet, dass KMU trotz eines oft persönlicheren und flexibleren Arbeitsumfelds Schwierigkeiten haben, mit der Vergütung oder den Zusatzleistungen größerer Unternehmen mithalten. So zeigen beispielsweise die von McKinsey<sup>6</sup> hervorgehobene Untersuchungen, dass KMU zwar das Rückgrat vieler Volkswirtschaften bilden, aber häufig unter knapperen Budgets und organisatorischen Einschränkungen leiden, die ihre Fähigkeit einschränken, in hochkarätige Talente und aufwändige HR-Initiativen zu investieren.

#### **Aufbau einer erkennbaren Arbeitgebermarke**

Im Unterschied zu den oftmals bekannten großen multinationalen Konzernen, die stark in die Vermarktung ihrer Arbeitgebermarke investieren, agieren viele KMU in der Öffentlichkeit weniger bekannt. Der Aufbau einer starken, erkennbaren Marke, die potenzielle Bewerber anspricht, kann ohne entsprechende Ressourcen und in volatilen Zeiten mit geringer Planungssicherheit eine große Herausforderung sein. Dieser Mangel an Sichtbarkeit erschwert es KMU häufig, nicht nur ihre Arbeitskultur und Werte, sondern auch die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Kompetenzentwicklung zu präsentieren, die sie bieten könnten.

#### **Anpassung an sich wandelnde Erwartungen der Belegschaft**

Die für jedes Unternehmen besonders interessanten Talente der Generation Z, mit hoher Motivation, Leistungsbereitschaft und umfangreichen und passenden Kompetenzen, suchen nicht nur nach einer wettbewerbsfähigen Bezahlung, sondern legen auch Wert auf Flexibilität, Karriereentwicklung und ein integratives, unterstützendes Arbeitsumfeld. Viele KMU in Deutschland und Europa tun sich schwerer als größere Unternehmen damit, neue arbeitsbezogene Normen und Erwartungen – etwa Homeoffice-/Hybridarbeit, digitale Transformation sowie Diversitäts- und Inklusionsanforderungen – organisatorisch zu

---

<sup>5</sup> Stiglbauer, Penz, Batinic, 2022, S. 1ff.

<sup>6</sup> Ebenda.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMES)

### PP2 BHH

verankern sowie Potenziale internationaler Fachkräfte zu nutzen; zentrale Gründe sind oftmals begrenzte personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen, geringere digitale und managementbezogene Kompetenzen, Infrastrukturdefizite und schwächer formalisierte Personalprozesse.<sup>7</sup>

#### **Regulatorischer und Nachhaltigkeitsdruck:**

Auch diese Herausforderung darf nicht unterschätzt werden. Denn steigende regulatorische Anforderungen – insbesondere in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards (z. B. ESG) – setzen KMU zusätzlich unter Druck.<sup>8</sup> In diesem Zusammenhang hat das Weltwirtschaftsforum festgestellt, dass KMU zwar oftmals agil und innovativ sind, viele aber bei der Integration umfassender ESG-Praktiken noch Aufholbedarf haben.<sup>9</sup> Diese Trägheit kann dazu beitragen, sie weniger attraktiv zu machen. Dies dürfte insbesondere für solche Bewerber und Talente der Generation Z gelten, die Unternehmen mit einer sichtbar gelebten sozialen und ökologischen Verantwortung bevorzugen wollen.

#### 1.2 Mögliche Attraktivitätsvorteile von kleinen und mittleren Unternehmen für Bewerber

Die oben geschilderten Herausforderungen können von kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel nicht in kurzer Zeit verändert und beseitigt werden. Allerdings verfügen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen über viele Vorteile, die potenzielle Bewerber und künftige Mitarbeiter attraktiv finden können.<sup>10</sup> Diese Attraktivitätsvorteile sollten deshalb gesucht werden und über unterschiedliche Verbreitungskanäle auch intern und extern kommuniziert werden. Solche Vorteile sind beispielweise folgende:

#### **Regionale und lokale Präsenz und Möglichkeiten für Work-Life-Balance:**

Ein wesentlicher Vorteil vieler KMU ist die Sichtbarkeit in ihrer Region, in ihrer Gemeinde. Als langjährige Unternehmen sind sie häufig über viele Generationen in ihren Gemeinden verwurzelt. Sie können damit Arbeitsplätze in der Nähe der Wohnorte oder zumindest in einem erreichbaren Umfeld ihrer Mitarbeiter bieten. Diese geografische Nähe kann zu einer besseren Work-Life-Balance und einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter untereinander führen. Dies kann gerade für die Generation Z besonders attraktiv sein, wenn sie das Erleben eines Zugehörigkeitsgefühls und eine umweltschonende Erreichbarkeit des Arbeitgebers wertschätzt.

---

<sup>7</sup> Vgl. Alipour, Falck, Peichl et al., 2021, S. 1 ff.; Eurofound, 2023, S. 20 ff.; OECD, 2021, S. 15 ff. sowie Pierenkemper, Jansen, Orange, 2023, S. 8 ff.

<sup>8</sup> Vgl. zu den Herausforderungen, aber auch zu den Chancen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsanforderungen in SMEs beispielsweise Moursellas, De, Wurzer et al., 2023, S. 835 ff.

<sup>9</sup> Vgl. World Economic Forum 2023.

<sup>10</sup> Eine besondere Rolle stellt die Wahrnehmung von Authentizität am Arbeitsplatz dar, die in unterschiedlichen Kontexten und Situationen vorkommen kann, und eng mit einer selbstbestimmten Motivation einhergeht. Sie gilt aus unserer Sicht als eine Art „Querschnittsvorteil“ zu den nachfolgend aufgeführten Vorteilen dar. Vgl. Van den Bosch, Taris, 2018. S. 2 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### **Flache Hierarchien, Partizipation und Sichtbarkeit von Ergebnissen:**

In vielen KMU existieren keine komplexen Hierarchien mit den für junge Bewerber gerade zu Beginn ihres Arbeitslebens zum Teil verwirrenden Zuständigkeiten und organisatorischen Regelungen. Zudem ist es anfangs oft schwierig, die eigene Rolle und die eigenen Beiträge für das Unternehmen zu erkennen. Bewerber der Generation Z suchen oft nach Positionen, in denen ihre Sichtweise wichtig ist und ihre Stimme gehört wird. Darüber hinaus soll die Arbeit auch eine erkennbare, unmittelbare Wirkung haben. Genau dies können KMU berücksichtigen. Denn sie haben typischerweise flachere Organisationsstrukturen als Großkonzerne. Das ermöglicht Mitarbeitern zum Beispiel direkt mit verantwortlichen Personen und Entscheidungsträgern zu kommunizieren, sich an Projekten zu beteiligen und diese zunehmend auch mitzugestalten und die Resultate ihrer eigenen Beiträge und die der Kollegen zu sehen. Dieses Umfeld kann Lernen und persönliches Wachstum beschleunigen und das Gefühl reduzieren, nur ein kleines Rädchen in einem großen Getriebe zu sein.

#### **Dynamische und flexible Arbeitsumgebung**

Im Unterschied zu großen Unternehmen mit zum Teil starren Strukturen und Prozessen, einer langsamen Entscheidungsfindung können und müssen KMU viel schneller auf Veränderungen reagieren (Agilität) und sich an veränderte Bedingungen (z. B. Kundenwünsche) anpassen. Die Flexibilität sollte sich dabei nicht nur in der Möglichkeit für Remote-Arbeit ausdrücken, sondern auch darin, dass unterschiedliche Mitarbeiter unterschiedliche Anforderungen kennenlernen und bewältigen können. Das Prinzip eines sogenannten systematischen Arbeitsplatzwechsels (job rotation) kann den Wunsch von Mitarbeitern der Generation Z nach Abwechslung und kontinuierlicher Entwicklung der eigenen Kompetenzen fördern.

#### **Betonung einer familiären Unternehmenskultur**

Als besonderer Vorteil kann die in vielen KMU zu findende familiäre Unternehmenskultur herausgestellt werden, die sich insbesondere durch ein konstruktives und Vertrauensverhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern zeigt und gestalten lässt. Gerade kleine Teams von Mitarbeitern sind in der Lage, Beziehungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit aufzubauen und das Betriebsklima positiv zu beeinflussen. In einem bekannten Kollegenkreis lassen sich auch passende Umfeldbedingungen herstellen, die ein wertschätzendes und kollegiales Miteinander fördern.

#### **Unmittelbarer Einfluss und Relevanz von Eigenständigkeit**

In vielen KMU wird die eigene Arbeit eines jeden Mitarbeiters sichtbar und kann relativ unmittelbar als Beitrag zum Unternehmenserfolg gewürdigt und wertgeschätzt werden. Der Wunsch nach einem hohen Maß an Anerkennung und der Möglichkeit, eigene Beiträge zu liefern, die auch eine Bedeutung für das Unternehmen haben, sind bei der Generation Z ebenfalls stark ausgeprägt. Die Beachtung dieser Punkte kann ebenfalls ein Attraktivitätsvorteil für KMU darstellen, den es weiterzuentwickeln gilt.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Mit dieser Darstellung der Unterschiede von KMUs zu großen Unternehmen und mit den Hinweisen auf die Möglichkeiten von KMUs als attraktiver Arbeitgeber sich auch von großen Unternehmen unterscheiden zu können, sind bereits wesentliche Aspekte und Hintergründe für ein modernes Personalmanagement skizziert worden.

## 2. Herausforderungen und Aufgaben des Personalmanagements bei der Beschaffung und Einstellung von Bewerbern

Im weiteren Verlauf werden die spezifischeren Herausforderungen des Personalmanagements mit besonderem Blick auf die Beschaffung und Einstellung von neuen Mitarbeitern dargestellt und dabei insbesondere ein dreistufiges Gestaltungsinstrument für die Beratung von potenziellen Bewerbern entwickelt.

Die personalwirtschaftlichen Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen bei der Beschaffung von Mitarbeitern sind vielfältig, wie auch europäische Untersuchungen zeigen.<sup>11</sup> In kleinen und mittleren Unternehmen werden wesentliche Aufgaben insbesondere des Personalmanagements in der Regel von wenigen, teilweise sogar nur von einer verantwortlichen Führungskraft oder vom Leiter des Unternehmens verantwortet und mit Unterstützung durch Mitarbeiter in der Verwaltung des Unternehmens durchgeführt.<sup>12</sup> Wenn in Zeiten des Fachkräftemangels und weiterer, kaum beeinflussbarer Herausforderungen (z. B. Wertewandel, geringes Image von KMU, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, VUCA- und BANI-Welt<sup>13</sup>) die bisherigen und traditionellen Wege der Beschaffung und Einstellung von Arbeits- und Fachkräften nicht mehr ausreichen und wenig erfolgreich verlaufen, sollten der Prozess der Rekrutierung und Einstellung von Arbeitskräften und Fachkräften überdacht werden und im Bedarfsfall auch bisher nicht genutzte Möglichkeiten in Betracht gezogen werden.

Nachfolgend werden deshalb zunächst einige wesentliche Schritte des Prozesses der Personalbeschaffung bzw. -rekrutierung dargestellt. Auf dieser Basis erfolgt dann die Entwicklung des Instruments für die Selbsteinschätzung von potenziellen Arbeits- und Fachkräften im Rahmen der Personaleinstellung, das durch Unternehmensvertreter und andere Experten im Laufe des Projekts eingesetzt und getestet werden soll.

### 2.1 Bedarfsanalyse durchführen und Stellenanforderungen identifizieren

Die Personalrekrutierung von Arbeitskräften und sehr gut qualifizierten Fachkräften stellt gerade für kleine und mittlere Unternehmen in vielen Ländern Europas eine seit längerem

---

<sup>11</sup> Vgl. exemplarisch European Union 2023.

<sup>12</sup> Vgl. Armutat, 2018a, S. 8 f.

<sup>13</sup>VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) bedeutet, dass Personen und Organisationen wie KMU in der Regel eine Welt mit volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Bedingungen berücksichtigen müssen. In der BANI-Welt (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) wird die Herausforderung deutlich, (ergänzend zur VUCA-Welt) im Chaos zu bestehen und Widerstandsfähigkeit (Resilienz) aufzubauen.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

bekannte Herausforderung dar.<sup>14</sup> Zeiten, in den mit überschaubarem Aufwand (z. B. durch Stellenanzeigen oder Mundpropaganda) aus einer größeren Gruppe potenziell geeigneter Bewerber die beste Arbeitskraft oder die beste Fachkraft ausgewählt und eingestellt werden konnte, sind für die meisten KMUs schon lange vorbei. Der Prozess der Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personaleinstellung ist anspruchsvoller und komplexer geworden. Man könnte auch sagen, die Aufgabe der Personalgewinnung hat eine zunehmend strategische Bedeutung erlangt. Personalrekrutierung ist mittlerweile eine anspruchsvolle und zum Teil auch zeitaufwändige „Chefsache“ geworden, die sich mit traditionellen Methoden nur teilweise oder gar nicht mehr bewältigen lässt.

Doch bevor man als verantwortlicher Leiter eines KMUs (z. B. Geschäftsführer, Meister) die Frage nach der richtigen Methode der Personalrekrutierung für eine offene Stelle im Unternehmen stellt, sollten zunächst folgende Überlegungen und Fragen im Mittelpunkt stehen.<sup>15</sup> Die folgenden Leitfragen geben einen Einblick in die differenzierten Überlegungen.

1. Welche Ziele will ich mittel bis langfristig mit meinem Unternehmen (weiter) verfolgen (strategische Positionierung)?

und

2. Für welche Aufgabenbereiche oder Stellen im Unternehmen gibt es einen absehbaren Bedarf?

#### 2.2 Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung eines Unternehmens als Voraussetzung für die Bestimmung von Stellenanforderungen

Die erste Frage soll im Rahmen des Projektes - trotz der den Autoren bekannten Schwierigkeit, sehr viele unterschiedliche Antworten auf diese Frage der strategischen Positionierung eines Unternehmens geben zu können - auf drei Antwortmöglichkeiten reduziert oder besser fokussiert werden.

1. Ein Unternehmen möchte wie bisher weiter am Markt bestehen bleiben und weiter mit den bekannten Geschäftsfeldern lukrative Aufträge erhalten und diese Aufträge zur Zufriedenheit der Kunden erledigen.
2. Ein anderes Unternehmen möchte seine bewährten Geschäftsfelder nicht nur beibehalten, sondern auch neue, innovative Geschäftsfelder erschließen und damit auch zusätzliche Marktanteile auf einem zusätzlichen Markt erhalten.

---

<sup>14</sup> Vgl. zur Herausforderung in Deutschland bspw. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 2025. Vgl. zur Problematik des Fachkräftemangels und von Mangelberufen, zu denen auch Handwerker, Techniker und vergleichbare Berufe gehören: European Labour Authority, 2025, S. 23 ff.

<sup>15</sup> Eine differenzierte Darstellung der personalwirtschaftlichen Handlungsfelder ist enthalten in: Armutat, 2018b, S. 26 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

3. Ein weiteres Unternehmen soll in absehbarer Zeit in einem guten Zustand an einen Nachfolger übergeben werden, weil sich die bisherige Leitung des Unternehmens in den Ruhestand begeben möchte.

Bereits an dieser Stelle ist nachvollziehbar, dass alle drei strategischen Positionierungen der Leitung eines Unternehmens einen jeweils unterschiedlichen Blick auf die Frage der Personalrekrutierung und -einstellung erfordern können. Für die weiteren Überlegungen ist es notwendig, sich mit dem Stellenbedarf und den daraus resultierenden Stellenanforderungen zu beschäftigen, die aus den unterschiedlichen strategischen Positionierungen hervorgehen können.

Im ersten Beispiel wird die Frage, welche vakanten Stellen man mit welchen Arbeitskräften oder Fachkräften besetzen möchte, vor allem von der oftmals vorhandenen Vorstellung geprägt sein, vergleichbare Arbeitskräfte oder Fachkräfte für die Stellen zu finden, wie man sie bisher im Unternehmen bereits vorfindet.

Aus Sicht eines solchen Unternehmens sollten idealerweise die Arbeits- und Fachkräfte beschafft und eingestellt werden, die bereits früher in vergleichbaren Unternehmen gearbeitet haben und am besten sofort – oder nur mit einer geringen Einarbeitungszeit – produktiv in den bewährten Geschäftsfeldern des eigenen Unternehmens tätig werden können und dabei helfen, die bestehenden und künftigen Aufträge zu erledigen. Die Festlegung der Stellenanforderungen und der zu erledigenden Aufgaben lassen sich grundsätzlich aus den bestehenden Anforderungen und Aufgaben ableiten.

Im zweiten Beispiel wird sich ein Unternehmen fragen müssen, welche neuen zum Beispiel finanziellen, technischen, rechtlichen, marketingbezogenen und weitere Herausforderungen es bewältigen muss, um sich in einem neuen Markt erfolgreich zu positionieren. Hierdurch ergeben sich ebenfalls neue Anforderungen für die aktuellen, aber auch für neue Arbeitskräfte und Fachkräfte, vermutlich sogar für die Führungskräfte, die als neue Stelleninhaber den Prozess der Entwicklung von innovativen Geschäftsfeldern führen und steuern können müssen. Die Festlegung der Stellenanforderungen und der zu erledigenden Aufgaben für neue Arbeitskräfte, Fachkräfte und ggf. Führungskräfte lassen sich aufgrund der strategischen Positionierung nicht automatisch aus den bisherigen Anforderungen und Aufgaben ableiten. Hierfür müssen von der Leitung eines Unternehmens zusätzliche Informationen beschafft und berücksichtigt.

Im dritten Beispiel wird sich das Unternehmen die Frage stellen müssen, welche Herausforderungen auf die bisherigen Mitarbeiter, aber auch auf die Führungskräfte zukommen, wenn ein Wechsel in der Leitung durch einen Nachfolger geplant, organisiert und umgesetzt werden soll. Strategisch relevante Aspekte wie zum Beispiel die Aufrechterhaltung und ggf. Erweiterung des bestehenden Kundenstamms und das Schaffen von Vertrauen und Sicherheit bei den bestehenden und künftigen Mitarbeitern werden die Frage nach der Besetzung von vakanten Stellen maßgeblich beeinflussen. Sofern die neue Leitung die bestehenden Geschäftsfelder ausbauen und weiter entwickeln möchte, stellen sich in Bezug

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

auf die vorhandenen und neuen Mitarbeiter weitere Frage, die u. a. die Entwicklungsfähigkeit aller Beschäftigten betreffen.

Durch dieses Beispiel soll signalisiert werden, dass sowohl bekannten und erwartbaren Stellenanforderungen und Aufgaben als auch neue Anforderungen und Aufgaben mit einer sehr hohen Verantwortung vom künftigen Stelleninhaber erfüllt und bewältigt werden müssen.

Alle drei Beispiele repräsentieren unterschiedliche, aber kaum völlig trennscharfe Szenarien, deren Gemeinsamkeit darin besteht, eine differenzierte und für die strategische Ausrichtung und Situation eines Unternehmens passende Antwort auf die Frage nach den unterschiedlichen Stellenanforderungen für unterschiedliche neue Arbeitskräfte, Fachkräfte und ggf. Führungskräfte zu identifizieren und im Weiteren Personalbeschaffungs- und Personalauswahlprozess zu berücksichtigen.

Der Rahmen in diesem Projekt ist sicher nicht ausreichend, um für alle Beispielszenarien und alle aktuellen und künftigen Mitarbeitergruppen differenzierte und praktikable Instrumente zur Personalrekrutierung zu entwickeln. Deshalb konzentrieren sich die Autoren im Folgenden auf die Herausforderungen, die insbesondere von KMU bei der Rekrutierung und Einstellung von potenziellen Arbeits- und Fachkräften zu bewältigen sind. In diesem Zusammenhang wird es auch Aufgabe der einzelnen Projektpartner im Austausch mit den beteiligten Unternehmensvertretern sein, die vorgeschlagenen Sichtweisen zu vermitteln und die Instrumente auszuprobieren und ggf. anzupassen.

Wie die oben dargestellten Beispielszenarien zeigen sollten, ist es aus Sicht eines modernen Personalmanagements zwingend notwendig, sich mit den aktuellen und künftigen Stellenanforderungen für unterschiedliche Stellen im Unternehmen intensiv zu beschäftigen, bevor man gewissermaßen auf die Suche nach geeigneten Bewerbern geht. Denn die gerade bei Fachkräften oftmals anspruchsvollen Anforderungen einer Stelle passen sehr selten direkt zu den vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen von Bewerbern mit unterschiedlichen und zum Teil sehr geringen Berufserfahrungen.

Erst wenn man als Unternehmen die differenzierten Stellenanforderungen kennt, kann man die Suche nach geeigneten Bewerbern starten. Neben fundiertem Fachwissen und Erfahrungen mit den fachlichen Anforderungen unterschiedlicher Stellen in einem Unternehmen, benötigt die Leitung eines Unternehmens für das Finden und Auswählen von neuen Mitarbeitern, auch eine differenzierte Sicht auf die weitere, nicht nur fachliche Anforderungen einer Stelle im Unternehmen.

### 2.3 Identifizierung von Stellenanforderung als Voraussetzung für die Suche nach geeigneten Mitarbeitern

Für die Identifizierung von differenzierten Stellenanforderungen (job requirements) gibt es unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen. Zunächst sollten belastbare und aktuelle Informationen im Unternehmen vorliegen oder ermittelt werden, welche Fertigkeiten, welches

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Wissen und welche Erfahrungen für die Erledigung von Aufgaben auf einer Stelle notwendig sind.

Hierfür können beispielsweise die noch vorhandenen Stelleninhaber, Kollegen und Vorgesetzte befragt werden, die eine umfassende Kenntnis über die realen Stellenanforderungen besitzen. Ein klassisches und sehr brauchbares Instrument hierfür ist die Erfassung verschiedener Anforderungen anhand einer sogenannten Arbeitsplatzbeschreibung (job description<sup>16</sup>).

#### **Arbeitsplatz bzw. Stellenbeschreibung (job description)**

Einige wesentliche Zwecke, die durch eine differenzierte Beschreibung eines Arbeitsplatzes (Job description) verfolgt werden können, sind unter anderem

- die Erstellung von aussagekräftigen arbeitsplatzbezogenen Informationen für z. B. Stellenanzeigen und Bewerbungsgespräche
- die Schaffung einer Grundlage für die Bewertung der Leistung von Mitarbeitern
- die Unterstützung der Karriereplanung von Mitarbeitern
- eine Grundlage für die Klärung von Erwartungen eines Unternehmens und von Mitarbeitern

Mittlerweile existieren geeignete grundlegende Informationen im Internet, wie man als KMU eine Beschreibung eines Arbeitsplatzes planen und durchführen kann.<sup>17</sup> Auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz kann heutzutage helfen, erste Erfahrungen mit der Entwicklung einer passenden Arbeitsplatzbeschreibung zu machen und sich zum Beispiel einen Fragebogen entwickeln zu lassen. Eine erste wichtige Differenzierung bei der Analyse von Anforderungen eines Arbeitsplatzes liefert die Unterscheidung nach verschiedenen Anforderungsarten.<sup>18</sup> Diese Unterscheidung soll hier insbesondere die Notwendigkeit der Unterscheidung von Anforderungen für einen Arbeitsplatz bzw. für eine Stelle in einem Unternehmen herausstellen und eine Anregung für weitere Differenzierungen und Unterscheidungsmerkmale liefern. Damit soll auch verdeutlicht werden, dass ein ausschließlicher Blick auf zum Beispiel einen Berufsabschluss und damit auf die Qualifikation eines Bewerbers alleine nicht ausreicht, die Eignung eines Bewerbers für eine Stelle zu beurteilen.

---

<sup>16</sup> Vgl. Zur Notwendigkeit von Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen für die Einstellung von Mitarbeitern beispielsweise. Europäische Kommission, 2009 sowie einige praxisnahe Hinweise unter: The HR Observer, 2024.

<sup>17</sup> Vgl. Wright State University, o. J.; Wolters Kluwer, 2022; McConnell, 2025.

<sup>18</sup> Die Differenzierung nach Anforderungsarten bildet im Personalmanagement eine traditionelle, aber in KMU eher wenig verwendete Grundlage für ein sogenanntes analytisches Arbeitsbewertungssystem. Dieses System kann bei einer weiteren Ausdifferenzierung nicht nur dabei helfen, Anforderungsprofile für Stellen zu bilden, sondern auch dabei, verschiedene Entgeltgruppen in Tarifverträgen zu bestimmen. Vgl. grundlegend zur Bewertung der Arbeitsleistung: Armstrong, 2018; vgl. zum Genfer Schema: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018 sowie HR Rocket, o. J.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMES)

### PP2 BHH

Genfer Schema	Können	Belastung
Körperliche Anforderungen	z. B. Geschicklichkeit	z. B. Kraftanstrengung, muskuläre Einzel- oder Dauerbelastung
Geistige Anforderungen	z. B. fachliches Können, Berufserfahrungen	z. B. Konzentration, Aufmerksamkeit
Verantwortung	nicht besetzt	z. B. Budgetverantwortung, Personalverantwortung
Arbeitsplatzbedingungen	nicht besetzt	z. B. Lärm, Hitze, Kälte, Staub...

**Tabelle: Genfer Schema der Arbeitsplatzbewertung<sup>19</sup>**

Der Vorteil dieses Schemas ist die explizite Berücksichtigung von körperlichen Anforderungen, die heutzutage oftmals wenig attraktiv für potenziell geeignete Arbeits- und Fachkräfte sind. Fehlende Arbeits- und Fachkräfte in Berufen mit solchen Anforderungen werden auch als Hindernis beim Wachstum der deutschen Wirtschaft angesehen.<sup>20</sup>

Es kann davon ausgegangen werden, dass in vielen SMEs heutzutage weitere Anforderungen existieren, die unterschiedlichen Stellen in Unternehmen zugeordnet werden können, z. B. Umfang der Teamarbeit, Notwendigkeit einer dauerhaften Qualifizierung, Umgang mit digitalen Tools etc. Deshalb ist es notwendig, die Anforderung von insbesondere vakanten Stellen im Unternehmen differenziert zu kennen, um potenziellen Bewerbern frühzeitig diese Anforderungen und die Bereitschaft diese erfüllen zu wollen ermitteln zu können. Dabei gilt es das in der Regel breite Spektrum von Anforderungen zu differenzieren, um daraus auch die vorteilhaften Aspekte für potenzielle Bewerber herausstellen zu können. Im Rahmen des weiter unten beschriebenen Instruments zur Selbsteinschätzung von Bewerbern wird die Unterscheidung von arbeitsplatzbezogenen Anforderungen aufgegriffen und für den praxisbezogenen Einsatz zur Verfügung gestellt.

<sup>19</sup> In Anlehnung an: Lindner-Lohmann, Lindner, Schirmer, 2023, S. 143.

<sup>20</sup> In Deutschland existiert beispielsweise ein großer Mangel an Fachkräften im Gesundheitswesen und Baugewerbe. Ebenso finden KMU im Handwerk immer weniger geeignete Bewerber, da diese Berufe aufgrund ihrer oftmals körperlich anspruchsvollen Tätigkeit nicht als attraktiv angesehen werden. Vgl. die Ergebnisse der Untersuchung von: Hickmann, Malin, 2025, S. 1 - 6 sowie o. A. sowie Herzer, Kunath, 2024, S. 1 - 7. Einen größeren gesamteuropäischen Blick zur Erhöhung des Beschäftigungspotenzials bietet der Jahresbericht der Europäischen Kommission: European Commission, 2025.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### 2.4 Von der Arbeitsplatzbeschreibung zur Beschreibung eines attraktiven Arbeitsplatzes

Die Beschäftigung mit der Arbeitsplatzbeschreibung im Sinne einer organisatorischen Einordnung einer Stelle im Unternehmen stellt einen wichtigen Ausgangspunkt für die Planung und Vorbereitung von Rekrutierungsprozessen im Personalmanagement dar. Heutzutage sollten sich Unternehmen - aufbauend auf einer differenzierten Arbeitsplatzbeschreibung - zusätzlich mit der Beschreibung eines attraktiven Arbeitsplatzes beschäftigen.

Möglicherweise ist die nachfolgende Sichtweise für manche Vertreter von kleinen und mittleren Unternehmen eher ungewohnt, vielleicht sogar irritierend, aber unter den veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (insbesondere demografischer Wandel, digitale Transformation, veränderte Einstellung zur Arbeit von jungen Mitarbeitern) geht es aus Sicht eines modernen Personalmanagements heute oftmals darum, dass sich Unternehmen bei potenziellen geeigneten Mitarbeitern bewerben. Diese völlige Umkehrung früherer Gewissheiten und Gewohnheiten erfordert ein anderes Denken über die eigenen Arbeitsplätze, die künftig von gut ausgebildeten und motivierten Personen besetzt werden sollen. Deshalb ist es notwendig, nicht nur über die Stellenanforderungen nachzudenken, sondern auch über Attraktivitätsfaktoren, die künftige Stelleninhaber interessieren und motivieren könnten, sich auf diese Stellen zu bewerben. Für die Identifizierung von möglichen Attraktivitätsfaktoren sollten Unternehmen insbesondere die Kenntnisse und Erfahrungen vorhandener Mitarbeiter und Führungskräfte berücksichtigen.<sup>21</sup> Diese beiden Gruppen wissen in der Regel sehr gut Bescheid, welche Aspekte für potenzielle Mitarbeiter attraktiv sein könnten. Durch die Identifizierung von Attraktivitätsfaktoren wird eine wichtige Basis geschaffen, um potenzielle Bewerber über unterschiedliche Kanäle (z. B. soziale Medien, Plattformen, lokalen Stellenanzeigen und die Nutzung von Netzwerken) auf eine interessante Stelle aufmerksam zu machen. Der wichtigste Grundsatz bei der Verbreitung von Attraktivitätsfaktoren ist die Authentizität. Gerade in heutigen Zeiten werden falsche oder sehr wohlklingende Informationen über eine Stelle im Unternehmen sehr schnell entlarvt und negativ beurteilt.

---

<sup>21</sup> Vgl. Dassler, Khapova, Lysova et. al., 2022, S. 9 ff. Die Autoren stellen im Rahmen Ihrer umfangreichen Literaturrecherchen zur Arbeitgeberattraktivität unter anderem heraus, dass gerade den bereits vorhandenen Mitarbeitenden eines Unternehmens eine nicht zu unterschätzende Bedeutung bei der Kommunikation oder auch Nicht-Kommunikation von (Nicht-)Attraktivitätsfaktoren zukommen (oftmals über Mitarbeiterempfehlungen bzw. die traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda). Für KMU stellt die Verbreitung von attraktiven Insights durch die Mitarbeitenden in der Regel einen der wichtigsten Kommunikationskanäle im Rahmen von Recruitingprozessen dar.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### 2.4.1 Faktoren eines attraktiven Arbeitsplatzes für potenzielle Mitarbeiter und Bewerber

Die Frage, welche Faktoren aus Sicht von Bewerbern die Attraktivität eines Arbeitsplatzes bestimmen oder beeinflussen, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Als besonders relevante Faktoren können unserer Ansicht nach aber folgende angesehen werden:<sup>22</sup>

##### 1. Vergütung und Zusatzleistungen

In der Regel sind Informationen über die Entlohnung und die ggf. darüber hinaus vorhandenen monetären Zusatzleistungen für potenzielle Mitarbeitenden oder schon aktiven Bewerbenden wichtig, um sich auf eine Stelle zu bewerben. Gleichwohl stellen die Entlohnung und Zusatzleistungen nicht die einzigen Attraktivitätsfaktoren dar.

##### 2. Schulungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Mit Blick auf die persönliche Entwicklung in einem Beruf bzw. Arbeitsbereich stellen auch die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung und Karriereentwicklung einen wichtigen Attraktivitätsfaktor für Mitarbeiter dar. Deshalb werden vor allem Arbeitgeber gesucht, die solche Möglichkeiten anbieten.

##### 3. Betriebsklima und Arbeitsumfeld

Ein positives Betriebsklima, eine angenehmes Arbeitsumfeld und eine authentische Unternehmenskultur mit positiv gelebten Werten tragen ebenfalls zur Attraktivität von Arbeitgebern bei.

##### 4. Work-Life-Balance

In der Regel drückt sich die vielfach thematisierte „Work-Life-Balance“ durch das Vorhandensein von flexiblen Arbeitszeiten oftmals in Verbindung mit einer besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen aus.<sup>23</sup> Der Wunsch nach einer Möglichkeit, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, stellt für viele Arbeitnehmer einen wichtigen Attraktivitätsfaktor dar. Gleichwohl muss auch betont werden, dass in vielen Handwerksunternehmen oder in Unternehmen, die auftrags- und produktionsbedingt zum Teil nur wenige Spielräume für flexible Arbeitszeiten für ihre Mitarbeiter haben, keine umfangreiche Work-Life-Balance gewährleistet werden kann. Dennoch sollte dieser Attraktivitätsfaktor nicht von vornherein ausgeklammert werden, denn gerade kleine und Kleinstunternehmen sind häufig in der Lage individuelle Lösungen für eine familienfreundlichere Gestaltung der

---

<sup>22</sup> Vgl. hierzu KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2023, Employer Branding; Herzer, Arndt, Freisburger et al., 2025.

Eine Relativierung von grundlegenden Bedürfnissen junger Arbeitssuchenden wird deutlich durch die Studie von Bustamante, Ehscheidt, Pelzeter et al. mit Wirtschafts- und Ingenieurstudierenden im letzten Studienjahr (Durchschnittsalter 26). Dort wird betont, dass das Vorhandensein von CSR-Merkmalen (z.B. Umwelt, Ethik, Unternehmensführung) in Unternehmen relevant für junge Bewerber bzw. Arbeitssuchende sein kann, aber sie ersetzen keine bekannten Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern, die die unmittelbaren Bedürfnisse von Arbeitssuchenden - wie Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten usw. - betreffen. Vgl. Bustamante, Ehscheidt, Pelzeter et al., 2021.

<sup>23</sup> Vgl. bspw. die Studie zu polnischen Unternehmen von Czerwińska-Lubszczyk, Byrtek, 2024, S. 24 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Arbeitszeit mit ihren Mitarbeitern zu finden. Wie bei vielen anderen Attraktivitätsfaktoren sind mit der Suche nach Lösungen für die Etablierung einer Work-Life-Balance in Unternehmen Chancen und Herausforderungen zugleich verbunden.<sup>24</sup>

#### 5. Unternehmensethik und soziale Verantwortung (CSR)<sup>25</sup>

Verantwortungsvolles Unternehmertum, das beispielsweise Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt und soziales Engagement sind ebenfalls Attraktivitätsfaktoren eines Unternehmens und damit eines Arbeitgebers, die von jüngeren Bewerbern erwartet werden können. Die Unternehmen, die CSR-Aktivitäten und -Initiativen fördern, werden von Bewerbern positiver wahrgenommen. Deshalb sollte im Rahmen des Personal-Recruiting auch überlegt werden, welche Informationen hierzu potenziellen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden können.

#### 6. Unternehmensimage und Arbeitgebermarke:

Ein positives öffentliches Image sowie eine starke Arbeitgebermarke erhöhen ebenfalls die Anziehungskraft eines Arbeitgebers. Gerade für potenzielle Mitarbeiter der Generationen Z und Y spielen diese Faktoren eine große Rolle.

#### 7. Soziale Medienpräsenz und Ansehen in sozialen Medien bzw. Netzwerken:

Wenig verwunderlich dürfte sein, dass auch die Präsenz und das Ansehen eines Unternehmens in sozialen Medien die Wahrnehmung der Mitarbeiter beeinflussen kann. Deshalb ist es auch oder insbesondere für kleine und mittleren Unternehmen wichtig, die eigene Sichtbarkeit in sozialen Netzwerken und auf geeigneten digitalen Kanälen zu erhöhen.

Diese erste Liste von wesentlichen Attraktivitätsfaktoren zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie für die grundsätzlich Suche nach neuen Mitarbeitern neben materiellen Anreizen auch immaterielle Anreize von Unternehmen, die solche Faktoren authentisch bieten können, berücksichtigt werden können. Gleichwohl ist von KMU immer zu beachten, welche tatsächlichen Attraktivitätsfaktoren von den bereits vorhandenen Mitarbeitenden identifiziert und als gelebte Wirklichkeit wahrgenommen werden. Diese sollten für die Gestaltung von Recruiting-Aktivitäten besonders in den Blick genommen werden, um der Erwartung einer authentischen Darstellung des Unternehmens seitens der Bewerbenden auch entsprechen zu können.

#### 2.4.2 Beachtung der Vorstellungen von Generation Z und andere bei der Bestimmung eines attraktiven Arbeitsplatzes

Für die Autoren stellt sich auf Basis der vorangestellten Faktoren jedoch die Frage, ob diese Faktoren, die grundsätzlich für alle Mitarbeiter aus unterschiedlichen Altersklassen bzw. aus

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu Robak, Stocińska, Depta, 2015, S. 88 ff.

<sup>25</sup> Die Autoren gehen davon aus, dass CSR-Merkmale von jüngeren Arbeitssuchenden (auch) gewünscht werden, wenn die grundlegenden Bedürfnisse befriedigt werden. Mit Blick auf die interessante Untersuchung von Bustamante, Ehscheidt, Pelzeter (s. o.) ist für unterschiedliche Arbeitssuchende aber auch eine unterschiedliche Relevanz der Berücksichtigung von CSR-Merkmalen zu vermuten.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

unterschiedlichen Generationen attraktiv sein können, auch solche Faktoren dabei sind, die insbesondere die Generation Z (zwischen ca. 1995 – 2010 Geborene) relevant sind, da im Projekt gerade diese Gruppe besonders beachtet werden soll.

Kategorie	Babyboomer	Generation X	Generation Y / Millennials	Generation Z
<b>Geburtsjahre</b> (ca. Angaben)	1946 – 1964	1965 – 1979/80	1980/81 – 1995	1996–2010/12
<b>Prägende, gesellschaftlich relevante Rahmenbedingungen</b>	Nachkriegszeit, gesellschaftlicher Aufbruch, Wiederaufbau	Kalter Krieg, Ölkrise 1970er Jahre, Massenmedien, AIDS, Fall der Mauer (eiserner Vorhang), Globalisierung	Informations- und Internetzeitalter, Suchmaschinen, Irak-Krieg, soziale Medien, Finanzkrise 2008/09	Zunehmende Globalisierung, Erderwärmung, Klimakrise, neue geopolitische Spannungen, arabischer Frühling, Ukraine-Krieg, Terrorismus und Bildung/Entstehung eines neuen eisernen Vorhangs.
<b>Grundorientierung / Werteprofil</b>	Idealistisch, statusbewusst, Selbstbestimmung, Abwägen von Risiko und Sicherheit, Wert legen auf Gerechtigkeit und Disziplin	kritischer und weniger loyal als die „Boomer“, dafür aber karriereorientiert und vom Streben nach materiellem Gewinn getrieben, eher individualistisch und pragmatisch orientiert	offen, anpassungsfähig, techniknah, mobil, leistungsbereit, aber auch anspruchsvoll und auf soziale Einbindung bedacht	Soziale und moralische Werte sind wichtig, aber auch persönliches Wohlbefinden, besorgt über Klimawandel, zunehmend umweltbewusst, Diversität, sicherheitsorientiert
<b>Bedeutung technologische Innovationen</b>	PC, Videorekorder	CDs, Walkman, Mobiltelefon	iPod, Smartphone, Google, soziale Medien, DVD, Blue Ray	KI, digitale Unterhaltungsangebote bei Bedarf verfügbar (Spotify, Netflix...)
<b>Sozialisation</b>	Knappheitserfahrungen und Wiederaufbau nach Krieg	Wohlstandszuwachs, stärkere familiäre Fürsorge	Schlüsselkinder, Informationsüberflutung, häufiger weniger normgerechte (traditionell typische) Lebensumstände bzw. Umgebungen	Welt ist „auf Knopfdruck“ verfügbar (digital geprägte Sozialisation), noch weniger traditionelle, sondern stärker ausdifferenzierte Lebensentwürfe (Familienstrukturen)
<b>Phase im Erwerbsleben</b>	überwiegend spätere Erwerbsphase bis zum Übergang in den Ruhestand; je nach Individuum sind Auswirkungen des Alterwerdens (deutlich) spürbar, aber Bereitschaft zu arbeiten ist vorhanden; Bewusstsein des Wertes von Erfahrung	zwischen der Blütezeit des Berufslebens und dem Beginn der Gedanken an den Ruhestand; selbstbewusst und leistungsfähig	Stehen mitten im Berufsleben, hatten bereits Erfolg, aber noch einen großen Teil ihrer Karriere vor sich; sind bereit, in diese zu investieren; sehen viele Möglichkeiten.	Die, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen oder gerade erst einsteigen (und doch bereits etwa 25 % der Belegschaft ausmachen)
<b>Bedeutung von Arbeit</b>	Arbeit ist Teil des Lebens und stark identitätsstiftend; hohe Arbeitsmoral	erste Generation mit explizitem Fokus auf Work-Life-Balance;	fähig, Privat- und Berufsleben nahtlos miteinander zu verbinden;	Arbeit soll sich dem Leben anpassen und es nicht dominieren; sie sind bereit, zugunsten

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMES)

### PP2 BHH

Kategorie	Babyboomer	Generation X	Generation Y / Millennials	Generation Z
		eher „arbeiten, um zu leben“	Selbstverwirklichung gewinnt an Gewicht; Leben wird wichtiger als Arbeit	der Lebensqualität auf Einkommen zu verzichten.
<b>Loyalität / Bindung</b>	tendenziell hohe Bindung an Organisationen und stabile Beschäftigungsformen; Workaholics	grundsätzlich loyal, aber eher wechselbereit, wenn es sinnvoll erscheint	Arbeitsplatzsicherheit verliert an Bedeutung, während Flexibilität und Selbstverwirklichung an Bedeutung gewinnen. Es herrscht Misstrauen gegenüber Unternehmensstrukturen. Man erwartet unternehmerische Karriere-möglichkeiten.	offenbar besser als von vielen Quellen behauptet; sie bleiben gerne bei Arbeitgebern, die ihren Bedürfnissen gerecht werden. Auch Employer Branding spielt eine wichtige Rolle.
<b>Karriere-Management</b>	war an stark reglementierte Aufstiegs-möglichkeiten gewöhnt, wobei nur wenig Schulung und Unterstützung angeboten wurden.	schätzen flexible Karrieren und Entscheidungsfreiheit. streben regelmäßige Beförderungen an; Karrieremanagement ist Teil der Arbeit	schnelle Veränderungen sind möglich, die Ausrichtung ist eher kurzfristig. Aufstieg und Status sind nach wie vor wichtig, doch die Karriere wird eher als Chance, denn als Muss betrachtet. Man ist bereit, Risiken einzugehen.	sinnvolle Arbeit sowie Work-Life-Balance und Flexibilität sind wichtiger als Karriere, ohne jedoch den beruflichen Aufstieg unattraktiv zu machen
<b>Umgang mit Autorität / Entscheidungen</b>	Autorität wird akzeptiert, wenn sie nachvollziehbar begründet ist; Regeln werden akzeptiert, wenn auch weniger bereitwillig als bei früheren Generationen	skeptischer als die Eltern-Generation, aber Führung wird grundsätzlich akzeptiert	akzeptieren Autorität, wenn sie sich den Respekt der Mitarbeiter verdient hat. Mag keine Bürokratie. Arbeitet gerne im Team	obwohl sie potenziell rebellisch sind, akzeptieren sie Autorität und suchen sie in einer zunehmend VUCA-geprägten Welt manchmal sogar. Sie möchten einen Beitrag leisten, erwarten Transparenz und schätzen Teamarbeit.
<b>Führung und Entwicklung</b>	Führung wird eher mit Erfahrung und Alter verbunden	Sie sind flexible und lernbegierige Menschen, die informelle Strukturen schätzen, aber klare Kommunikation und Führung erwarten	Sie mögen Aus- und Weiterbildung gerne auf spielerische Weise, erwarten aber von Unternehmen, dass diese ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Sie lassen sich gerne führen, schätzen jedoch einen sozialen Führungsstil	Gute Führungskräfte motivieren sie. Sie mögen keine Autorität, sondern suchen nach Mentoren. Sie brauchen ständige Anregung. Es ist noch unklar, wie sie führen.
<b>Feedback und Anreize</b>	Feedback hat geringere Bedeutung, manchmal wird es als Störung empfunden;	Das aktive Einfordern von Feedback, Gehalt und Status spielt nach wie vor eine	Sie erwarten häufiges, wenn nicht sogar ständiges Feedback, legen Wert auf	eine zwiespältige Haltung gegenüber Feedback, das sie jedoch gerne erhalten

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Kategorie	Babyboomer	Generation X	Generation Y / Millennials	Generation Z
	klassische Anreize wie Einkommen und Status/Aufstieg sind wichtiger	wichtige Rolle; Fairness, Freiraum und Einfluss auf das Arbeitsumfeld gewinnen an Bedeutung	allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz und anspruchsvolle Aufgaben. Sinnvolle Arbeit und Ansehen durch (kreative) Leistungen sind ihnen wichtig.	möchten. Sie wünschen sich eine „faire“ Vergütung, die ihrem Lebensstil entspricht, und lassen sich insbesondere von flexiblen Arbeitsmodellen und Arbeitszeiten motivieren

**Tabelle: Überblick über Generationen, arbeitsbezogene Werte und Einstellungen<sup>26</sup>**

Deshalb erfolgt ergänzend hierzu eine spezifischere Analyse relevanter Forschungen zu dieser Frage, um sicherstellen zu können, dass wesentliche Attraktivitätsfaktoren – wenn vielleicht nicht ausschließlich – so doch auch eine hohe Bedeutung für die Generation Z haben. Erst auf dieser Basis sollen entsprechende Konsequenzen für die Gestaltung des Selbsteinschätzungsbogens für Bewerber abgeleitet werden.

Für die Entwicklung dieses Instruments ist eine zentrale Frage, welche Zielgruppen von künftigen Arbeitskräften und Fachkräften in den Mittelpunkt gestellt werden sollen. Die Antwort lautet für die hier vertretende Sichtweise, dass vor allem die Gruppe der Generation Z, aber auch die Generation Y in den Blick genommen wird. Damit wird die Unterscheidung von Generationen, die in Unternehmen aktuell tätig sind oder künftig tätig werden, relevant.

Die Idee der Generationenunterscheidung mit der weitgehend bekannten Aufteilung in insbesondere X, Y und Z Generation basiert auf der Überlegung, dass jede Generation zu einem bestimmten Zeitabschnitt der Geschichte mit vergleichbaren und für die jeweilige Generation einzigartigen und prägenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert wurde. Auf dieser historischen Grundlage haben sich vergleichbare Erfahrungen, Einstellungen und Wertvorstellungen während der Sozialisation der Mitglieder der jeweiligen Altersgruppe gebildet, die für ein gemeinsames (kollektives) Mindset (mit) verantwortlich sind.<sup>27</sup> In der Forschung wurde vielfach festgestellt, dass unterschiedliche Generationen jeweils unterschiedliche Sichtweisen und Verhaltensweisen in Bezug auf ihre Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen im Arbeitsleben besitzen.<sup>28</sup>

Aber diese vereinfachte Sichtweise gilt jedoch in der Regel nicht für alle Mitglieder einer Generationengruppe in gleicher Weise. Denn nicht alle Mitglieder einer Generation

<sup>26</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs, Lorenz, Fuchs, 2024, S 59.

<sup>27</sup> Die hohe Bedeutung der Sozialisation für die Entwicklung von Vorstellungen, Wünschen und Einstellungen einer Generation ist in der Forschung als sogenannte „Sozialisationshypothese“ bekannt geworden. Vgl. hierzu bspw.: Pament, 2023, S. 97 ff.

Eine darüber hinaus sehr weitreichende Kritik an der Sozialisationshypothese für die Erklärung von Generationenunterschieden und einen Vorschlag für eine andere Sichtweise stellen folgende Autoren in ihrem Beitrag dar. Rudolph, Rauvola, Costanza et. al. 2021, S. 945-967.

<sup>28</sup> Vgl. nochmals Pament, 2023 sowie in fokussierter Form: Wolter, 2022 sowie high potential, o. D.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

beantworten die Frage, welche Wünsche, Vorstellungen und Sichtweisen sie vom aktuellen oder künftigen Arbeitsleben haben, in gleicher Weise; man kann auch sagen, nicht alle Mitglieder einer Generation haben ein identisches und vergleichbares Mindset. Dies ist vermutlich nicht überraschend und stimmt mit der Alltagserfahrung in vielen Unternehmen überein.

Deshalb stellt sich die Frage nach der Gestaltung eines Instruments für die Personalbeschaffung und -rekrutierung von Mitarbeitern für die Leitung bzw. für Führungskräfte in einem kleinen und mittleren Unternehmen vor dem Hintergrund, eindeutige Unterschiede in den Wünschen und Sichtweisen der Mitglieder unterschiedlicher Generationen nicht zwingend für alle feststellen zu können.

Für die weiteren Überlegungen wird deshalb davon ausgegangen, dass es zwar für jede Generation einen vergleichbaren historischen Rahmen gibt, in dem sie aufgewachsen ist und der bei anderen Generationen anders war. Aber bei den Mitgliedern einer Generation wird es ergänzend zu einer Art kollektivem Mindset auch ein individuelles Mindset geben, das sich innerhalb der eigenen Generationengruppe unterscheidet. Dabei lassen sich durchaus vergleichbare Wünsche, Vorstellungen und Sichtweisen vom eigenen Arbeitsplatz und anderen Faktoren, die das Arbeitsleben beeinflussen, vorfinden, die auch in anderen Generationen vorhanden sind.<sup>29</sup>

Damit wird für die weiteren Betrachtung keine klare Trennung der Generationen in Bezug auf ihre jeweiligen Vorstellungen, Wünsche etc. von einem Arbeitsplatz bzw. Arbeitsstelle und den dort vorhandenen Arbeitsbedingungen vorgenommen. Denn die Auffassung einer klaren Trennung der Generationen ist in der Forschung nicht unumstritten und es wird dort auch festgestellt, dass eine eindeutige Trennung bzw. Einstufung nach dem Alter der Generationengruppen und die daraus abgeleiteten einheitlichen Vorstellungen und Wertvorstellungen einer bestimmten Generation wissenschaftlich nur zum Teil oder gar nicht belegt ist.<sup>30</sup> Eine gewisse Nähe der Wünsche und Erwartungen der Generationen Z und Y sind ebenso feststellbar, wie Vorstellungen, die die Generation Z mit der Generation X teilt.<sup>31</sup>

Deshalb werden diese Vorgängergenerationen für die Entwicklung des Instruments zur Selbsteinschätzung aus wissenschaftlicher Sicht auch nicht ausgeklammert.

---

<sup>29</sup> Vgl. bspw. in Bezug auf die beiden Generationen Y und X den differenzierten Beitrag von: Kornelsen, 2019, S. 27 ff. sowie Alferjany, Alias, 2020, S. 1496 - 1503. Die Tabelle auf Seite 1500 des Beitrags stellt - in etwas anderer Form als in diesem Beitrag (s. o.) - eine differenzierte Zusammenstellung der Generationenunterschiede in Bezug auf arbeitsplatzrelevante Werte und Einstellungen dar.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu bspw. in Bezug auf eine klare Abgrenzung der Generation Y von der Generation X die Sichtweise von: Schröder, 2018, S. 469 ff. Vgl. auch: Queri, 2024, S. 230 ff.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu auch die umfangreiche Übersicht des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., 2022.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Zudem wird aus einer unternehmensbezogenen Sichtweise die Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen<sup>32</sup> die Auffassung vertreten, dass es in der praktischen Umsetzung für viele KMUs bei der Lösung der Personalbeschaffungsfrage weniger auf eine konkrete Altersgruppe ankommen dürfte, sondern vielmehr darum, die praktischen Personalprobleme mit potenziell geeigneten Bewerbern zu lösen, die zum Teil gemeinsame, zum Teil aber auch unterschiedliche Sichtweisen, Wünsche und Vorstellungen vom Arbeitsleben haben.

Besonders relevant für die weiteren Betrachtungen sind deshalb auch die Ähnlichkeiten in den Bedürfnissen und Vorstellungen der unterschiedlichen Generationen, insbesondere der Generation Z und Y für die Entwicklung eines Instruments der Selbsteinschätzung potenzieller Bewerber (Arbeitskräfte und Fachkräfte).

Nachfolgend werden somit wesentliche Erwartungen und Wünsche, die für verschiedene Generationen aus Sicht der Forschung gleichermaßen wichtig sind und sich auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) finden lassen, angeführt.<sup>33</sup>

#### **Gemeinsame Erwartungen und Wünsche**

##### 1. Work-Life-Balance:

Beide Generationen legen großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance. Auch sind flexible Arbeitszeiten und – je nach Stellenprofil - die Möglichkeit, remote zu arbeiten, für beide Gruppen wichtig.

##### 2. Respekt und Wertschätzung:

Ebenso ist ein respektvolles und wertschätzendes Arbeitsumfeld für beide Generationen wesentlich, um sich für eine Stelle zu bewerben. Man erwartet zum Beispiel, dass die eigene Meinung gehört und eigen Beiträge durch materielle und/oder immaterielle Anreize auch anerkannt werden.

##### 3. Karriereentwicklung und Weiterbildung:

Vertreter der Generationen wünschen sich oftmals kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten und eine passende Unterstützung bei ihrer beruflichen Entwicklung. Auch das lebenslange Lernen wird als wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung angesehen.

##### 4. Sinnhaftigkeit der Arbeit:

Das Suchen nach einer sinnstiftenden Arbeit spielt ebenso eine Rolle wie der Wunsch, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

---

<sup>32</sup> Vgl zur Sichtweise von Arbeit anhand von Gewohnheiten, Motivationen, Erwartungen, Präferenzen und Arbeitsethik der Generation Z auch: Bulut, Maraba, 2021, S. 1 - 5.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu Jobst-Jürgens, 2020, S. 21 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### 5. Transparente Kommunikation:

Ebenfalls ist eine authentische, offene und transparente Kommunikation für beide Generationen wichtig. Sie möchten über Unternehmensentscheidungen informiert werden und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

#### 6. Gute Arbeitsbedingungen:

Darüber hinaus besteht der Wunsch in beiden Generationen gute Arbeitsbedingungen in einer sicheren und angenehmen Arbeitsumgebung vorzufinden.

Diese vorliegenden Erwartungen und Wünsche können nun mit der zuvor ermittelten allgemeinen Liste von Faktoren, die für die Attraktivität von Unternehmen (mit) verantwortlich sind, zusammengeführt werden, um eine differenzierte Liste zu erhalten, die die wesentlichen Punkte berücksichtigt.

Insgesamt dient die Zusammenstellung vor allem dazu zu verdeutlichen, welche Bedingungen einen hohen Einfluss auf die Entscheidung von potenziellen Arbeits- und Fachkräften haben, ein Unternehmen attraktiv zu finden und sich ggf. bei einem Unternehmen zu bewerben und dort eine Beschäftigung zu beginnen.

Deshalb stellt diese Liste bereits ein wichtiges Instrument für KMUs dar, mit diesem „Suchraster“ das eigene Unternehmen zu durchleuchten und zu schauen, ob und wie solchen Vorstellungen von potenziellen Bewerbern aus der Generation Z, aber auch aus anderen Generationen, positiv entsprochen werden kann.

Als Unterstützung für die Projektpartner wird auf dieser Basis nachfolgend ein Fragebogen zur Verfügung gestellt, der sowohl für KMUs zur eigenen Reflexion eingesetzt werden kann (Selbsteinschätzung von KMUs), als auch im Rahmen des Beratungstools zur Selbsteinschätzung von Bewerbern gewissermaßen spiegelbildlich für die Abfrage von Erwartungen und Wünschen der Bewerber eingesetzt werden kann.

Für die Erhöhung der Aussagekraft im ersten Fall der eigenen Reflexion von KMUs wäre es hilfreich, wenn sowohl Leitungs- bzw. Führungskräfte als auch erfahrene Mitarbeiter den Fragebogen ausfüllen würden. Sofern größere Abweichungen in den Antworten festgestellt werden, sollte ein Kommunikationsprozess innerhalb des Unternehmens gestartet werden, der die Abweichungen thematisiert und den Ursachen auf den Grund geht. Hierbei kann zum Beispiel festgestellt werden, ob es unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Leitungs- und Führungskräften und Mitarbeitenden gibt. Diese können zum Anlass für die Entwicklung von Verbesserungen genommen werden, die für die Mitarbeiter und für die Leitung eines Unternehmens als notwendig angesehen werden.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Bei uns im Unternehmen...	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral / weder-noch	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
gibt es flexible Arbeitszeiten, um z. B. Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können.					
gibt es für geeignete Stellen die Möglichkeit, regelmäßig remote zu arbeiten.					
wird die Meinungen der Gruppe bzw. im Team gehört und ernst genommen.					
wird die Arbeit der Mitarbeiter durch Anerkennung und/oder kleine Belohnungen regelmäßig wertgeschätzt.					
werden kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.					
wird Wert auf eine positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit gelegt.					
werden die Mitarbeiter aktiv bei der eigenen beruflichen Entwicklung unterstützt.					
gibt es eine leistungsorientierte Vergütung und Zusatzleistungen und Transparenz darüber, wie diese erreicht werden können					
üben die Mitarbeiter eine Tätigkeit aus, die für sie persönlich sinnvoll ist.					
üben die Mitarbeiter eine Tätigkeit aus, die einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet.					
werden Mitarbeiter regelmäßig über Entscheidung im Unternehmen informiert.					
werden Mitarbeiter bei Entscheidungen, die ihren Arbeitsplatz oder ihr Arbeitsumfeld betreffen, einbezogen.					
wird Wert auf die Sichtbarkeit in sozialen Netzwerken gelegt.					
gibt es für die Mitarbeiter eine sichere und gesunde Umgebung.					
wird viel Wert auf moderne und gut ausgestattete Arbeitsplätze gelegt.					
<i>Ggf. weitere Punkte (bei Bedarf durch Projektpartner ergänzen)</i>					

**KMU-Fragebogen zur Selbsteinschätzung von Unternehmen für eigene Führungskräfte und Mitarbeiter**

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Dieser Fragebogen verdeutlicht auch, dass bei der Suche nach geeigneten Bewerbern gerade kleine und mittlere Unternehmen viel Wert darauf legen sollten, die zu Beginn dieses Beitrags thematisierten Attraktivitätsvorteile zu identifizieren, um sie für die Bewerber auch frühzeitig im Bewerbungsprozess offensiv sichtbar zu machen. Eine vielleicht früher verbreitete Vorstellung, die die Bekanntgabe von durchaus passenden Attraktivitätsvorteilen erst nach dem Eintritt von Mitarbeitern ins Unternehmen (somit nach Vertragsabschluss) erfolgte, wird damit eine klare Absage erteilt. Die Sichtweise, dass sich KMUs mit einem attraktiven Stellenangebot bei potenziellen Bewerbern bewerben, wird hiermit wieder verdeutlicht.

Gleichwohl gibt es neben den beschriebenen Vorstellungen von Bewerbern über einen attraktiven Arbeitgeber weitere Informationen von Bewerbern, über die ein Unternehmen ebenfalls Bescheid wissen sollte, um bei der Suche nach potenziell geeigneten Mitarbeitern erfolgreich zu sein. Hierzu gehören ergänzend zu fachlichen Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen, insbesondere die persönlichen und sozialen Fähigkeiten und Einstellungen.

#### 2.4.3 Beachtung der Soft Skills von Bewerbern

Darüber hinaus ist es für Unternehmen in der Regel wichtig von Bewerbern zu wissen, über welche persönlichen und sozialen Fähigkeiten und Einstellungen sie verfügen. Ohne die fachwissenschaftliche Diskussion an dieser Stelle zu vertiefen, soll darauf hingewiesen werden, dass in Abgrenzung zu den sogenannten „harten Fähigkeiten“ heutzutage in der Forschung oftmals die sogenannten „transversalen Fähigkeiten“ betrachtet werden.<sup>34</sup> Dabei sind mit einer gewissen Unschärfe die Soft Skills (z. B. Kommunikation, Teamfähigkeit, Empathie, Kreativität, Problemlösungskompetenz) ein besonderer Teil einer größeren Gruppe von transversalen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Vielfach werden die fehlenden Soft Skills der Generation Z von Unternehmen kritisiert, da erkannt wurde, dass es nicht nur auf die Beherrschung der wesentlichen Hard Skills wie z. B. Einsatz digitaler Technologien am Arbeitsplatz ankommt.<sup>35</sup> Diese Soft Skills dürfen im Hinblick auf ihre Relevanz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit für gute Unternehmensergebnisse nicht unterschätzt werden. Gerade in kleinen Unternehmen mit einem oftmals direkten und intensiven Austausch vieler Mitarbeiter untereinander und in der Regel auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, ohne differenzierte hierarchisch aufgebaute

---

<sup>34</sup> Ein zentraler Grund für die Auseinandersetzung liegt in den Konsequenzen des Fachkräftemangels. Weil Unternehmen oftmals keine qualifizierten Mitarbeiter (mehr) finden, sind sie darauf angewiesen, solche potenziellen Mitarbeitern zu suchen und einzustellen, die wenigstens über Teilqualifikationen verfügen und/oder die Fähigkeit haben, sich schnell in dynamisch verändernde arbeitsplatzbezogene Aufgaben einzuarbeiten und sich dabei das erforderliche Wissen (mit Unterstützung) anzueignen. Diese nicht berufsspezifischen, allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen werden auch als transversale Fähigkeiten und Kompetenzen bezeichnet. „Transversal skills and competences (TSCs) are learned and proven abilities which are commonly seen as necessary or valuable for effective action in virtually any kind of work, learning or life activity. They are “transversal” because they are not exclusively related to any particular context (job, occupation, academic discipline, civic or community engagement, occupational sector, group of occupational sectors, etc.” Hart, Noack, Plaimauer et al., 2021, S. 3.

<sup>35</sup> Vgl. British Council, 2024.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMES)

### PP2 BHH

Kommunikationsstrukturen, sind diese Soft Skills wesentlich für die Aufbau tragfähiger beruflicher Beziehungen und die Schaffung eines positiven Betriebsklimas, was wiederum für den Erfolg des gesamten Unternehmens (mit) verantwortlich ist.

Deshalb werden diese Soft Skills nachfolgend auch näher bestimmt und ein wesentlicher Teil des Selbsteinschätzungsinstruments für den Einsatz im Beratungsprozess mit Bewerbern.<sup>36</sup>

Die für viele KMU relevanten Soft Skills stellen aus Sicht der Autoren einerseits Einstellungen und (überfachliche) Fähigkeiten dar, die vor allem für die Erledigung der eigentlichen (Kern-)Arbeitstätigkeiten relevant sind (z. B. Ausdauer, Sorgfalt, Teamfähigkeit) und andererseits Einstellungen und (überfachliche) Fähigkeiten, die vor allem die Beziehung eines Mitarbeiters gegenüber anderen Mitarbeitern, Führungskräften und externen Personengruppen (insbesondere Kunden) betreffen. Eine exakte Trennung bzw. Abgrenzung der beiden Gruppen dürfte im Einzelfall jedoch schwierig sein.

Die Soft Skills, die für die Gestaltung des Beratungsprozesses nachfolgend als relevant angesehen werden, sind folgende:

Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft, Ausdauer, Belastbarkeit, Sorgfalt, Konzentrationsfähigkeit, Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Kreativität, Teamfähigkeit, Umgangsformen, Konfliktfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Empathie und Toleranz.

Jede dieser Soft Skills ist nachfolgend mit einem passenden Item im Selbsteinschätzungsfragebogen verankert worden, damit ein breites Spektrum an relevanten persönlichen und sozialen Kompetenzen sowohl von den Teilnehmern der Selbsteinschätzung reflektiert, als auch von den Experten im Anschluss analysiert für die weitere individuelle Beratung

### 2.5 Beteiligte Berater und Experten im Beratungsprozess

Für dieses Beratungskonzept wird hervorgehoben, dass die Zusammensetzung der Berater und Experten drei Gruppen repräsentieren sollte, nämlich Unternehmensleitung, Personal- und Ausbildungsverantwortliche und Repräsentanten einer Berufs- und Studienberatungsorganisation (z. B. Berufs- und Studienberater einer öffentlichen Einrichtung, wie z. B. Arbeitsamt gemeinsam beraten.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Im Rahmen der Personalentwicklung sollte ein Unternehmen die vorhandenen Kompetenzen möglichst valide ermitteln und für die weitere Entwicklung der Mitarbeiter einsetzen. Für die Erstellung der sogenannten Kompetenzprofile existieren viele Informationen, Beispiele und zum Teil auch Vorlagen im Internet. Vgl. beispielsweise für verschiedene europäische Länder die Informationen von Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (o. J.) sowie von European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). (o. J.). Vgl. für den deutschsprachigen Raum die für KMU hilfreichen Tools eines KMU - Kompetenzbuchs von Seitz (o. J.).

<sup>37</sup> In sehr kleinen Unternehmen ist es durchaus möglich, dass verantwortliche Personen in der Unternehmensleitung zugleich wesentliche Aufgaben mit der Personalentwicklung und Ausbildung übernehmen. In diesen Fällen können die Beratungsaufgaben in Personalunion auch von einem

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Die Leitung eines Unternehmens bzw. vergleichbare hierarchisch hoch positionierte Unternehmensvertreter in kleinen und mittleren Unternehmen (z. B. leitende Angestellte, Meister, Prokuristen etc.) kennen die mittel- bis langfristig relevanten strategischen Ziele ihres Unternehmens, sie analysieren die zukünftigen Anforderungen des Marktes und entwickeln spezifische Strategien zur gezielten Qualifizierung der Mitarbeiter. Sie haben in der Regel einen Überblick über die notwendige Qualifizierungsbedarfe und passende Weiterbildungsangebote. Sie kennen darüber hinaus den Qualifizierungsbedarf für die nächsten Jahre, insbesondere für die vorhanden oder vakanten Stellen im Unternehmen, die für die Erledigung von Aufträgen, Projekten und die Wertschöpfung insgesamt wesentlich sind.

Personal- und Ausbildungsverantwortliche (z. B. Personalentwickler, Ausbilder) unterstützen in vielfacher Weise die Auszubildenden und Mitarbeiter bei der Identifikation von individuellen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die für das Unternehmen geeignet sind. Sie beraten zum Teil auch die Mitarbeiter und Auszubildenden hinsichtlich interner und externer Weiterbildungsmöglichkeiten (zum Beispiel: training on the job und off the job). Sie können in Beratungssituationen sehr gut die konkreten Anforderungen einer Stelle, die zum Teil in Stellenbeschreibungen hinterlegt sind, präzisieren.

Unter einem engeren Blickwinkel könnte die Beteiligung der beiden Gruppen aus dem eigenen Unternehmen als ausreichend für die Auswahl und ggf. Einstellung von Bewerbern im Rahmen eines typischen Rekrutierungsprozesses betrachtet werden. In dem hier vertretenden Sinne soll dieser Kreis der Experten jedoch um eine Gruppe von Berufs- und Studienberatungsexperten erweitert werden, da davon ausgegangen wird, dass durch diese Ergänzung die Expertise der bisherigen Experten erweitert und damit die individuelle Beratung von Ratsuchenden um wichtige Informationen und Hinweise verbessert werden kann. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle Ratsuchenden durch den Kontakt zu einem oder mehreren Unternehmen bzw. zu deren Unternehmensvertretern direkt eine passende Form der Ausbildung oder Beschäftigung erhalten werden. Deshalb sollte als ergänzendes nutzenstiftendes Element für die Ratsuchenden die Möglichkeit bestehen, Hinweise und Informationen für die weitere Gestaltung des eigenen beruflichen Werdegangs zu erhalten, um auf dieser Basis möglichst konkrete nächsten Schritte durchführen zu können.

Repräsentanten einer Berufs- und Studienberatungsorganisation (oder vergleichbar kompetente Personen aus dem eigenen HR-Netzwerk) sind in unterschiedlichen Organisationen und Bildungseinrichtungen zu finden. In Deutschland bieten die regionale Arbeitsämter Maßnahmen zur Berufs- und Studienorientierung an. Aber auch Bildungseinrichtungen wie Handwerkskammern, Innungen, Fachschulen, Hochschulen (insbesondere mit dualen Studienangebot), Fachschulen und sonstige Aus- und Weiterbildungsanbieter bieten in der Regel sehr praxisnahe Beratungsangebote für die

---

Repräsentanten übernommen werden. Sofern jedoch andere Personen als die Leitung im Unternehmen mit wesentlichen Aufgaben der Personalentwicklung und Ausbildung betraut sind, sollten diese in den Beratungsprozess eingebunden werden.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

berufliche Ausbildung und/oder ein Studium an, die die spezifischen Anforderungen Unternehmen berücksichtigen.

In dem hier vertretenden Sinne ist eine möglichst integrative Beteiligung und Zusammensetzung der drei Gruppen im Beratungsprozess wesentlich, um die unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen zu den Möglichkeiten, aber auch Erkenntnisse zu den realen Anforderungen in Unternehmen und des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes zu bündeln und dadurch die Qualität der Empfehlungen im Rahmen der individuellen Beratung zu erhöhen.

#### 2.6 Beratungsziele, Beratungsanlässe und Beratungsräume

- Beratungsziel –Unterstützung im Recruiting- und Einstellungsprozess

Mit Blick auf die Zielgruppen der Generation Z und zum Teil auch Y besteht das zentrale Beratungsziel in dem Abgleich von berufsbezogenen Vorstellungen der Zielgruppe mit den unternehmensbezogenen Anforderungen einer Stelle. Damit soll eine möglichst valide Beurteilungsgrundlage für beide Seiten geschaffen werden, um entscheiden zu können, ob und welches wechselseitige Interesse an einer möglichen Ausbildung oder Beschäftigung in einem Unternehmen besteht.

Darüber hinaus dient der gesamte Beratungsprozess auch der (Selbst-)Reflexion und Unterstützung bei der beruflichen Orientierung der Ratsuchenden. Die Reflexion über die eigenen Wünsche, Vorstellungen, Interessen (motivationale Elemente) sowie vorhandene allgemeinen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (Kompetenzen) dient bei sehr jungen Vertretern der Generation Z auch der Entwicklung eines eigenen Standpunktes zur beruflichen Selbstvergewisserung. Mehrere Ansätze zur Berufswahlbereitschaft und Berufswahlkompetenz zeigen übereinstimmend, dass berufliche Orientierung auf der Reflexion motivationaler Elemente wie Interessen, Werte, Wünsche, Neugier, Planungs- und Explorationsbereitschaft ebenso beruht wie auf der Klärung vorhandener Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Entscheidungskompetenzen. Strukturierte Verfahren der Selbsteinschätzung und diagnostisch gestützte Reflexionsprozesse können daher einen geeigneten Ausgangspunkt für Beratung darstellen, um individuelle Ressourcen sichtbar zu machen, Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und anschlussfähige Ausbildungs- oder Beschäftigungswege aufzuzeigen.<sup>38</sup>

Den Auslöser zur Orientierung und Reflexion kann nach Auffassung der Autoren der nachfolgend vorgestellte Prozess der Selbsteinschätzung (Self-Assessment) geben. Dies geschieht instrumentell zunächst dadurch, dass eigenen Wünsche, Vorstellungen, Interessen (motivationale Elemente) sowie vorhandene allgemeinen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (Kompetenzen) und ggf. vorhandene berufliche Erfahrungen durch einen strukturierten Fragebogen identifiziert und im Rahmen eines Auswertungs- und

---

<sup>38</sup> Vgl. Hirschi (2007); Marciniak, Steiner, Hirschi (2019); Kracke (2014); Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018).

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Reflexionsprozesses von Experten (mit) reflektiert werden. Im Anschluss daran ist es das Ziel der Beratung mögliche Ausbildungs- oder Beschäftigungswege aufzuzeigen.

- Kontextbezogene und zeitbezogene Beratungsanlässe bzw. -räume<sup>39</sup>

Im Zusammenhang mit den im Projekt vorhandenen Netzwerken und Beteiligten, wir davon ausgegangen, dass die meisten Beratungssituationen für eine Beratung im Rahmen von Rekrutierungsprozessen in den Räumlichkeiten von insbesondere Unternehmen oder Einrichtungen, die eine Plattform für Unternehmen liefern (z. B. Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern), durchgeführt werden. Dabei bilden die räumlichen, organisatorischen, zeitlichen und personellen Ressourcen den gewissermaßen äußeren, sichtbaren Rahmen, innerhalb dessen die Beratung geplant und durchgeführt wird. In der Regel haben die Ratsuchenden diesen Rahmen – etwas pointiert ausgedrückt - zu akzeptieren und keinen bis wenig Spielraum, eigene vergleichbare Rahmenbedingungen für eine Beratungsgespräch zu setzen.

Allerdings sollte in Zeiten des Fachkräftemangels auch über die Möglichkeit nachgedacht werden, diese üblichen Rahmenbedingungen für eine Beratung von Bewerbern bzw. potenziellen Mitarbeitern flexibler zu gestalten und stärker auf die Möglichkeiten, Wünsche und Bedürfnisse der Ratsuchenden einzugehen. Zum Beispiel ist der Wechsel der Beratungsraums bzw. Ortes der Beratung auch heute schon üblich, wenn man an Berufsmessen denkt, bei denen sich weder Ratsuchende noch Ratgeber in ihren eigenen Lebens- und Erfahrungsräumen bewegen. Anlass für die Teilnahme an solchen Veranstaltungen mit unterschiedlichen Formaten (z B. Speeddatings) ist in der Regel ein wechselseitiger Informationsaustausch zu beruflichen Perspektiven oder Ausbildungsmöglichkeiten.

Insgesamt betrachtet gibt eine Vielzahl von Beratungsanlässen und Beratungsräumen (i. w. S.), die für die Durchführung einer Beratung von den beteiligten Akteuren (Berater und Ratsuchende) genutzt werden können, z. B. Betriebsbesuche, Tage der offenen Tür (in Schule oder Betrieb) usw.

- Analoge und digitale Beratungsräume

Da die Möglichkeiten der Beratung aufgrund der anzunehmenden unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Projektpartnerländern sehr verschieden sein dürften, soll nachfolgend ein Überblick über verschiedene analoge und digitale Beratungsformate aufgezeigt werden, mit dem länderspezifisch die unterschiedlichen Möglichkeiten der Planung und Umsetzung von Beratungsanlässen für eine Beratung im Rahmen eines Rekrutierungsprozesses aufgezeigt werden.

---

<sup>39</sup> Mit Beratungsraum ist nicht nur ein physikalisch vorhandener Raum gemeint, z. B. ein Betriebsgebäude oder die Räume eines Arbeitsamtes, in denen Berufsberatung stattfinden kann, sondern vor allem ein Lebens- und Erfahrungsraum, der für die dort lebenden und agierenden Personen eine besondere Vertrautheit besitzt, weshalb sie sich dort in der Regel auch besonders wohlfühlen und sich selbst authentisch darstellen sowie von anderen authentisch wahrgenommen werden.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Mit diesem Überblick sollen vor allem unterschiedliche analoge und digitale Möglichkeiten aufgezeigt und begründet werden, um zu verdeutlichen, dass ergänzend zu den klassischen Räumen für Rekrutierungs- und Beratungsprozesse auch der „eigene“ Lebens- und Erfahrungsraum von Ratsuchenden eine wichtige Voraussetzung für eine offene, authentische und konstruktive Atmosphäre bieten kann.<sup>40</sup> Im Einzelfall kann die Auswahl der Beratungsräume auch die Überprüfung der Passung von Bewerbern und Unternehmen (Matching) für den Rekrutierungsprozess ermöglichen und damit eine wichtige Voraussetzung für die Einstellung von Bewerbern schaffen.

#### Analoge Orte für Berufsberatung und Matching

Ort	Beschreibung
<b>Schulen (z. B. Oberstufen, Berufskollegs)</b>	KMU stellen sich in Kooperation mit Berufsberatern vor
<b>Berufsmessen &amp; Ausbildungsmessen</b>	Informationsstände, Bewerbungstrainings, Speed-Dating mit Betrieben
<b>Jobbörsen in Jugendzentren oder Bibliotheken</b>	Offene Beratung in vertrautem Umfeld, niedrigschwelliger Zugang
<b>Berufsinformationszentren (BiZ) der Agentur für Arbeit</b>	Kooperation mit KMU zur gemeinsamen Beratung
<b>Workshops in Coworking Spaces / lokalen Gründungszentren</b>	Berufsberatung mit Fokus auf Innovation & Unternehmergeist

<sup>40</sup> Die Idee der Berücksichtigung unterschiedlicher, nicht trennscharfer Beratungsräume basiert auf dem Konzept der sogenannten aufsuchenden Beratung, mit dem insbesondere Personengruppen, die in der Vergangenheit aus unterschiedlichen Gründen keine Bildungs- und Berufsberatung in Anspruch genommen haben, einen niedrigschwelligen Zugang zu ermöglichen.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMES)

### PP2 BHH

#### Digitale Orte für Berufsberatung und Matching

Ort	Beschreibung
<b>Unternehmensprofile z. B. auf TikTok, Instagram &amp; YouTube</b>	KMU zeigen ihren Arbeitsalltag in Zusammenarbeit mit Coaches
<b>Beratungsplattformen z. B. JobUFO, TalentHero</b>	Integration von Berufsberatung mit Bewerbungsprozess
<b>Virtuelle Messen &amp; digitale Infoabende (z. B. via Zoom, gather.town)</b>	Live-Chats mit Azubis, Q&A mit Personalverantwortlichen & Beratern
<b>Berufsorientierungs-Apps (z. B. AzubiWelt, whatchado)</b>	Interaktive Tools zur Interessenabfrage, mit Unternehmens-Connect
<b>Discord-Communities &amp; Foren</b>	Peer-to-Peer-Beratung, moderiert von Berufsberatern & Unternehmen

Für jungen Menschen der Generation Z, die sich zum Teil noch in einer nicht abgeschlossenen biografischen Übergangs- und Entwicklungsphase mit einem hohen Maß an Orientierungslosigkeit befinden und zugleich eine hohe Affinität zu digitalen Angeboten und Kommunikations-, Informations- und Interaktionsformen haben, gilt der eigene Lebens- und Erfahrungsraum als besonders relevant und wichtig. Deshalb kann es besonders sinnvoll sein, sich mit einem Beratungsangebot, das eine hohe Relevanz für die berufliche Sozialisation von jungen Menschen hat, *auch* in deren Lebens- und Erfahrungsräumen Beratungen durchzuführen. Einige Begründungen, die den pädagogischen und sozialpsychologischen Überlegungen für die Gestaltung von Beratungsanlässen und -situationen zuzuordnen sind, die insbesondere den Übergang von der Schule ins nachschulische Leben betrachten, sind nachfolgend angegeben.<sup>41</sup>

Belastbar erscheint die Annahme, dass sich viele junge Menschen der Generation Z in einer biografischen Übergangs- und Entwicklungsphase befinden, die durch Identitätsexploration, Unsicherheit und erhöhten Orientierungsbedarf geprägt sein kann. Zugleich sind ihre Kommunikations-, Informations- und Interaktionsformen stark digital geprägt. Vor diesem Hintergrund sprechen entwicklungspsychologische, lebensweltorientierte und hilfesystembezogene Befunde dafür, Beratungsangebote niedrigschwellig, partizipativ und anschlussfähig an die realen Lebens- und Erfahrungsräume junger Menschen – einschließlich digitaler Räume – zu gestalten. Nachfolgend werden aus Sicht der Autoren einige

<sup>41</sup> Vgl. Siegert, 2021, S. 73 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Begründungslinien für die Relevanz einer (beruflichen) Beratung in den Lebens- und Erfahrungsräumen der Ratsuchenden (junge Menschen) aufgezeigt.

1. **Niedrigschwelliger Zugang und Vermeidung von Hemmschwellen**
  - Junge Menschen fühlen sich in ihrer gewohnten Umgebung wohler und sind offener für (berufliche) Beratung.
  - Mögliche Barrieren wie Angst vor formellen Beratungsstellen und Behörden oder Unsicherheiten lassen sich verringern.
2. **Lebensweltnähe und direkte Anknüpfungspunkte**
  - (Berufliche) Beratungen können direkt an die aktuelle Lebenssituation der jungen Menschen anknüpfen.
  - Konkrete Beispiele aus dem Alltag junger Menschen können die Verständlichkeit von Bildungs- und Berufsmöglichkeiten erleichtern.
3. **Bessere Erreichbarkeit und Flexibilität**
  - (Berufliche) Beratung kann in Einrichtungen und Räumen stattfinden, die für die Zielgruppe leicht erreichbar und zugänglich sind.
  - Junge Menschen, die sich weniger oder nicht aktiv um Beratung bemühen, können eventuell besser erreicht werden.
4. **Stärkung der Eigenverantwortung und Mitgestaltung**
  - Junge Menschen können sich aktiv in einen Beratungsprozess einbringen, wenn dieser Prozess in einem vertrauten Umfeld stattfindet.
  - Der Bezug zur eigenen Lebensrealität erleichtert die Entscheidungsfindung.
5. **Einbindung von Vertrauenspersonen und Unterstützungsnetzwerken**
  - Bei Bedarf können Eltern, Freunde, Lehrkräfte oder andere Personen, z. B. Sozialarbeiter einbezogen werden.
  - Das soziale Umfeld junger Menschen kann auch als eine Art unterstützende Ressource genutzt werden.
6. **Erhöhung der Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Beratung**
  - Der Beratungsprozess wird als weniger formell und mehr alltagsnah wahrgenommen.
  - Die Besprechung und Reflexion von Ergebnissen im Beratungsprozess sowie die von den Beratern aufgezeigten Umsetzungsschritte können besser wirken, weil sie aus dem Lebensumfeld heraus entwickelt wurden.
7. **Vorbereitung von betrieblichen Erfahrungen und Erweiterung des bisherigen Lebens- und Erfahrungsraums**
  - Der Einstieg in den Beratungsprozess durch die Beachtung der Lebens- und Erfahrungsräumen junger Menschen kann eine größere Offenheit und Aufgeschlossenheit für weitere Beratungsschritte auch außerhalb des bisherigen Lebens- und Erfahrungsraums ermöglichen
  - Die ungewohnten und zu Beginn belastenden betrieblichen Erfahrungen können durch den Austausch mit den aus dem bisherigen Beratungsprozess bereits bekannten z. B. Betriebsvertretern besser bewältigt und reflektiert werden.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Die vorangegangenen Überlegungen haben verdeutlicht, dass berufliche Beratung bzw. Beratung im Übergang von Schule zur nachschulischen Phase für junge Menschen – insbesondere für Angehörige der Generation Z – dann besonders wirksam sein kann, wenn sie lebensweltnah, niedrigschwellig und anschlussfähig an ihre realen Erfahrungsräume gestaltet wird. Aspekte wie Erreichbarkeit, Vertrautheit von Rahmenbedingungen, Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie die Einbindung unterstützender sozialer Netzwerke dürften die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Beratungsangebote angenommen, reflektiert und nachhaltig wirksam werden. Soll dieser Anspruch jedoch nicht auf einer rein konzeptionellen Ebene verbleiben, sondern handlungswirksam geplant und umgesetzt werden, bedarf es eines strukturierten Instruments, mit dem individuelle Interessen, Kompetenzen, Erfahrungen und berufliche Orientierungen systematisch erfasst und für den weiteren Beratungsprozess im Projekt WIN4SME nutzbar gemacht werden können. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend der Aufbau eines dreistufigen Instruments vorgestellt, das mit einer Selbsteinschätzung der Teilnehmenden beginnt, durch eine fachliche Analyse ergänzt wird und schlussendlich in eine individuelle Beratung mündet.

### 3. Darstellung des Aufbaus und des Instruments für die Selbsteinschätzung der Bewerber

Für die erste Stufe wird nachfolgend das Instrument für die Selbsteinschätzung der Teilnehmer vorgestellt, das – je nach Möglichkeit von den Projektpartnern - entweder papierbasiert oder elektronisch (online) durchgeführt werden kann. Darüber hinaus wird an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt, dass auch Besonderheiten unterschiedlicher Zielgruppen bei der Planung und Durchführung von den jeweiligen Projektpartnern berücksichtigt werden sollten, z. B. Unterstützung bei lernschwachen Jugendlichen oder bei Personen mit geringeren landesspezifischen Sprachkenntnissen etc.

#### 3.1 Ablauf der drei Stufen

Das Instrument ist in drei aufeinander aufbauende Stufen untergliedert:

1. Selbsteinschätzung – Die Teilnehmenden erfassen ihre individuellen beruflichen Interessen, Stärken und Entwicklungspotenziale.
2. Analyse durch Expertinnen und Experten – Auf Basis der erhobenen Daten erfolgt eine systematische Auswertung mit dem Ziel, geeignete Berufs- und Qualifizierungswege aufzuzeigen.
3. Individuelle Beratung – Die Teilnehmenden erhalten ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Feedback und gezielte Unterstützung für die weitere berufliche Laufbahngestaltung.

Das vorliegende, dreistufige Beratungsinstrument zielt darauf ab, eine systematische Bildungs- und Berufsberatung unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sowie betrieblicher Möglichkeiten zu ermitteln. Es richtet sich primär an die Zielgruppen der Generation Z und Y.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Mit Hilfe dieses Instruments sollen wichtige persönliche Voraussetzungen, personale und soziale Kompetenzen, Motive und berufliche Interessen und weitere Eckdaten in einem mehrstufigen Prozess für einen qualifizierten Beratungsprozess identifiziert werden. Der Einsatz dieses Instruments steht am Anfang eines ggf. längeren Beratungsprozesses. Experten im Bereich der Bildungs- und Berufsberatung sollen durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer erste wichtige Informationen über die Teilnehmer erhalten.

Die Teilnehmer stellen mit ihrer Selbsteinschätzung wichtige Informationen für die Experten für einen weiteren Schritt zur Verfügung. Die Beratungs- und Bildungsexperten analysieren die ausgefüllte Selbsteinschätzung und werten die Informationen insbesondere im Hinblick auf mögliche berufliche bzw. unternehmerische Einsatzfelder, allgemeine berufliche Interessen und Vorstellungen von einer Beschäftigung in einem Unternehmen aus.

Im letzten Schritt erfolgt auf Grundlage der vorigen Selbsteinschätzung der Teilnehmer und auf Basis der Analyse sowie Auswertung der Selbsteinschätzung durch die Experten eine individuelle Beratung/Unterstützung der Teilnehmer.

Ziel dieses Instruments ist es, den Teilnehmern / Ratsuchenden ein individuelles und qualifiziertes Feedback vonseiten der Experten zu geben. Dabei sollen die Experten konkrete Möglichkeiten für eine qualifizierte Ausbildung oder Beschäftigung in einem Unternehmen aufzeigen und Empfehlungen hierzu geben. Beim Feststellen einer Nichteignung für eine Ausbildung oder Beschäftigung sollten auch weitere Empfehlungen, z. B. für ein Praktikum oder eine andere Art der beruflichen Qualifizierung gegeben werden können.

#### Inhalt und Struktur

Mit der Selbsteinschätzung soll ein Teilnehmer Informationen über sich zu folgenden Bereichen geben:

- Persönliche Angaben, Bildungshintergrund und bisherige berufliche Erfahrungen (Teile A und B)
- Sprachkompetenz, persönliche und soziale Fähigkeiten und besondere Interesse (Teile C bis E)
- Vorstellung über zukünftige berufliche Position und Aktivitäten (Teile F und G)
- Berufliche Ziele (Teil H)
- Offene Schlussfrage – Ausblick (Teil I)

In den genannten Teilen sind von den Teilnehmern in standardisierter, teilstandardisierter oder Freitextform verschiedene Angaben zu machen.

Aus diesen umfangreichen Informationen erhalten die Experten einen relativ konkreten Eindruck von den einzelnen Teilnehmern, wie dieser sich selber einschätzt, welche bisherigen Erfahrungen gemacht wurden und welche Vorstellungen über künftige Beschäftigungen er hat.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Die Experten können anhand der Angaben viele Ideen und Überlegungen für eine konkrete Beratung der Teilnehmer entwickeln.

#### Möglichkeit von länderspezifischen Ergänzungen zu einzelnen Teilen der Selbsteinschätzung

Wie bereits zu Beginn betont, sind einige Teile der Selbsteinschätzung mit einem optionalen Feld versehen. Mit diesem Feld soll den unterschiedlichen Akteuren in den Projektpartnerländern die Möglichkeit gegeben werden, eigene länderspezifische Ergänzungen vornehmen zu können. Vonseiten der Autoren können grundsätzlich nicht alle Punkte, die die einzelnen Projektpartner ggf. noch zusätzlich in einem Beratungsprozess interessieren könnten, im Vorhinein verankert werden. Mit den optionalen Feldern ist eine länderspezifische Anpassung einzelner Teile der Selbsteinschätzung sehr gut möglich.

#### 3.2 Darstellung des Instruments für die Selbsteinschätzung von Bewerbern – erste Stufe

##### **Instrument der Selbsteinschätzung als Vorbereitung für ein Beratungsgespräch zur Auswahl und ggf. Einstellung von Bewerbern**

#### Aufbau der Selbsteinschätzung mit Möglichkeit der Ergänzung durch Projektpartner

##### **A. Persönliche Informationale**

Individuelle länderspezifische Ergänzung durch Projektpartner (optional):

z. B. Wohnadresse, Name der zuletzt besuchten Schule, letztes Beschäftigungsverhältnis, letzte Qualifizierungsmaßnahme...

Mein Name	
Mein Geburtsdatum	
...	
...	

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

**B. 1 Welchen Bildungsabschluss haben Sie erreicht? Welche beruflichen Kenntnisse und beruflichen Erfahrungen oder Berufsabschlüsse haben Sie erworben<sup>42</sup>  
(Mehrfachnennungen möglich)**

<b>Unterscheidung der Bildungsabschlüsse und weiterer Kenntnisse, Erfahrungen, Abschlüsse</b>	<b>Bitte ankreuzen</b>
Kein Schulabschluss, Grundkenntnisse der Allgemeinbildung, sonstigen Kenntnisse, (erste) berufliche Erfahrungen oder Abschlüsse (bitte eintragen) .....	
Schulbesuch bis zum Erreichen eines ersten Abschlusses, weitere Kenntnisse, (erste) berufliche Erfahrungen oder Abschlüsse (bitte eintragen) .....	
Schulbesuch bis zum Erreichen eines mittleren Abschlusses weitere Kenntnisse, (erste) berufliche Erfahrungen oder Abschlüsse (bitte eintragen) .....	
Schulbesuch bis zum Erreichen eines höheren Abschlusses (in der Regel Abitur, Matura oder vergleichbar), weitere Kenntnisse, (erste) berufliche Erfahrungen oder Abschlüsse (bitte eintragen) .....	
Berufsabschluss in folgendem Beruf ..... erworben	
Andere allgemeine oder berufliche Qualifikationen erworben, und zwar ... .....	

<sup>42</sup> Die nationalen Schulsysteme in Europa haben in der Regel keine identischen Bezeichnungen für die unterschiedlichen Abstufungen bzw. Niveaustufen. Deshalb wird hier eine Orientierung an qualitativen Beschreibungen der Allgemeinbildung vorgenommen, die den Umfang eines Schulbesuchs, einen ggf. erreichten Abschluss und mögliche vorhandene, sonstige Kenntnisse kombiniert. Selbstverständlich ist es jedem Projektpartner überlassen, die eigene Einstufung von Schulabschlüssen zu übernehmen oder sich an den offiziellen europäischen ISCED (= International Standard Classification of Education) Niveaustufen zu orientieren (ISCED 2011), 0 early childhood education; 1 primary, 2 lower secondary, 3 upper secondary usw.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### B. 2 (sofern vorhanden)

Bitte teilen Sie uns die nachfolgenden Informationen zu den Arbeitgebern der letzten zwei Jahre mit.

Letzte/r Arbeitgeber (bitte angeben)	Kurze Beschreibung der wesentlichen Arbeitstätigkeiten	Dauer der Beschäftigung in Monaten (bitte angeben)
1.		
2.		
3.		
...		

#### B. 3 (Sofern bei B. 2 mindestens ein Arbeitgeber angegeben wurde)

Welche unterschiedlichen Anforderungen haben Sie im Rahmen ihrer Tätigkeiten bei Ihrem letzten / aktuellen Arbeitgeber bewältigt?

**Folgende Anforderungen habe ich bei meinem letzten Arbeitgeber regelmäßig erfüllt.**

Körperliche Anforderungen (z. B. Tragen von Werkzeugen, Gegenständen, Materialien etc.)	Grad der Anforderungen (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geistige Anforderungen (z. B. Lösen von komplexen Problemen, Planen von Abläufen, etc.)	Grad der Anforderungen (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Übernahme von Verantwortung (z. B. Verantwortung für Personal oder Budget; Verantwortung für die Erledigung von Aufträgen oder Projekten; Zuständigkeit für die Überwachung von Abläufen, etc.)	Umfang der Verantwortung (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

<b>Arbeitsplatz- bezogene Umgebungs- einflüsse</b>  (z. B. Hitze, Kälte, Staub, Schmutz, etc.)	Grad der Belastung (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Zusammenarbeit mit anderen</b>  (z. B. Kollegen, Führungskräfte, etc.)	Umfang der Zusammenarbeit (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Einsatz von digitalen Arbeitsmitteln</b>  (z. B. digitale Werkzeuge und Maschinen, Computer, Tablet, Mobiltelefon, etc.)	Umfang des Einsatzes (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Ergänzung / offenes Feld für die Eintragung weiterer Anforderungen durch Projektpartner</b>	Grad der Anforderung (bitte ankreuzen)			
	Gering	Mittel	Hoch	Kann ich nicht einschätzen
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### C. Welche Fremdsprachenkenntnisse besitzen Sie?

	Keine Kenntnisse	Anfängerkenntnisse	Solides Grundwissen	Gute Kenntnisse	sehr gute Kenntnisse, fließend
Sprache im aktuellen Aufenthaltsland (sofern nicht identisch mit eigener Heimat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englisch mündlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Englisch schriftlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weitere Sprachkenntnisse (Bitte angeben, sofern vorhanden):					
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### D. Wie schätzen Sie Ihre persönlichen und sozialen Fähigkeiten ein?

	++ fully applies	+ partially applies	- partially does not apply	-- does not apply	- ? - don't know
Ich bin ein Mensch, auf den man sich verlassen können. (Zuverlässigkeit)					
Ich mag es, neue Dinge zu lernen. (Lernbereitschaft)					
Ich kann Arbeitsaufgaben termingerecht erledigen. (Leistungsbereitschaft)					
Ich erledige auch zeitaufwändige Arbeiten bis zum Schluss. (Ausdauer)					
Ich komme gut mit Schwierigkeiten und Problemen zurecht. (Belastbarkeit)					
Ich erledige Aufgaben genau und sorgfältig (Sorgfalt)					
Ich kann mich sehr gut konzentrieren und lasse mich nicht ablenken. (Konzentrationsfähigkeit)					
Ich kann gut alleine arbeiten. (Selbstständigkeit).					
Kritik kann ich sachlich begründen. (Kritikfähigkeit)					
Ich kann Kritik an meiner Leistung und meinem Verhalten akzeptieren. (Kritikfähigkeit)					
Ich bin fantasievoll und habe meine eigenen Ideen. (Kreativität)					
Ich tausche mich gerne mit anderen aus und präsentiere meine Ansichten auch gegenüber einer Gruppe. (Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit)					
Ich kann gut mit anderen zusammenarbeiten. (Teamfähigkeit)					
Ich bin höflich und freundlich zu anderen. (Umgangsformen)					
Ich kann mit schwierigen Situationen gut umgehen. (Konfliktfähigkeit)					
Ich finde gute Lösungen für anspruchsvolle Probleme (Problemlösungsfähigkeit)					
Ich versuche andere zu verstehen und Dinge aus ihrer Sichtweise nachzuvollziehen. (Empathie)					
Ich akzeptiere die Meinung anderer Menschen. (Toleranz)					
Andere Fähigkeiten, (bitte ergänzen) .....					

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Individuelle länderspezifische Ergänzung durch Projektpartner (optional) ...

#### E. Woran sind Sie besonders interessiert...?

(Freie Antwortfelder)

... in Bezug auf Ihren (künftigen) Arbeitsplatz oder Arbeitgeber.	
... in Bezug auf Ihre Freizeit.	
Individuelle länderspezifische Ergänzung durch Projektpartner (optional): ... ...	

#### F. Berufliche Position in der Zukunft.

1. Welche Position in einem Unternehmen ist für Sie interessant (Mehrfachnennungen möglich)?

	++ sehr interessant	+ ziemlich interessant	- nicht sehr interessant	-- überhaupt nicht interessant	? weiß nicht
Kaufmännischer Angestellter					
Angestellter im Dienstleistungsbereich					
Gewerblich-technischer oder handwerklicher Mitarbeiter					
Sonstige Position, und zwar... (Bitte angeben)					

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### 2. Welche Art der Beschäftigung streben Sie an?

	++ sehr interessant	+ ziemlich interessant	- nicht sehr interessant	-- überhaupt nicht interessant	? weiß nicht
Arbeiter					
Angestellter Mitarbeiter					
Führungskraft					
Selbstständig tätig als Unternehmensgründer (Company Founder z.B. Start-up)					
Selbstständig tätig Unternehmensnachfolge (Company takeover)					
Sonstiges und zwar... (Bitte angeben)					

#### 3. Welche Beschäftigungsbereiche finden Sie besonders interessant? (Mehrfachnennung möglich)

	++ sehr interessant	+ ziemlich interessant	- nicht sehr interessant	-- überhaupt nicht interessant	? weiß nicht
Industrie oder Handel					
Handwerk					
Im sozialen/karitativen Bereich					
Service und - Dienstleistungstätigkeiten					
Selbstständigkeit					
Anderer Bereich (bitte angeben) .....					
Individuelle länderspezifische Ergänzung durch Projektpartner (optional): ...					

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### G. Eigene Vorstellungen und Wünsche für eine Beschäftigung

Welche Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen haben Sie in Bezug auf Ihre künftige Beschäftigung?

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral / weder-noch	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu
Ich wünsche mir flexible Arbeitszeiten, um Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können.					
Die Möglichkeit, regelmäßig remote (z. B. von zu Hause) zu arbeiten, ist mir wichtig.					
Es ist mir wichtig, dass meine Meinung im Team gehört und ernst genommen wird.					
Ich schätze es, wenn meine Arbeit durch Anerkennung oder kleine Belohnungen wertgeschätzt wird.					
Kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten sind mir an meinem Arbeitsplatz sehr wichtig.					
Ich lege Wert auf eine positive Darstellung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit.					
Mein Arbeitgeber sollte mich aktiv bei meiner beruflichen Entwicklung unterstützen.					
Ich wünsche mir eine leistungsorientierte Vergütung und Zusatzleistungen sowie Transparenz darüber, wie diese erreicht werden können.					
Ich möchte eine Tätigkeit ausüben, die für mich persönlich sinnvoll ist.					
Es ist mir wichtig, dass meine Arbeit einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leistet.					
Ich möchte regelmäßig über wichtige Entscheidungen im Unternehmen informiert werden.					
Es ist mir wichtig, bei Entscheidungen, die mein Arbeitsumfeld betreffen, einbezogen zu werden.					
Die Sichtbarkeit des Unternehmens in sozialen Netzwerken ist mir wichtig.					
Eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung ist für mich sehr wichtig.					
Ich lege Wert auf moderne, gut ausgestattete Arbeitsplätze.					
Ggf. weitere Punkte (bitte ergänzen)					

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### H. Berufliche Ziele in der Zukunft

Welche langfristigen beruflichen Ziele haben Sie?

(Freies Antwortfeld) .....

Individuelle länderspezifische Ergänzung durch Projektpartner (optional):

.....

#### I. Was möchten Sie den Experten im anschließenden Beratungsgespräch noch über sich mitteilen?

(Freies Antwortfeld) .....

#### Vielen Dank für Ihre Selbsteinschätzung!

**Hinweis:** Die Berater werden mit Ihnen Ihre Antworten in einem ausführlichen Gespräch besprechen und Ihnen dabei individuelle Informationen und Hinweise zu den beruflichen und betrieblichen Möglichkeiten zukommen lassen.

**- Ende der Selbsteinschätzung -**

### 3.3 Hinweise für die weitere Vorgehensweise im Beratungsprozess

Der Übergang zur zweiten Stufe des Beratungsprozesses sollte flexibel gestaltet werden. Zum Ende der ersten Stufe bzw. vor Beginn der zweiten Stufe sollten die Experten zunächst eine Auswertung der Selbsteinschätzung eines Teilnehmers vornehmen. Pro Teilnehmer sollten hierfür mindestens 45 Min. vorgesehen werden. Im Rahmen dieser Auswertung sollten die Experten sich ein fundiertes Bild vom Teilnehmer verschaffen und besonders wichtige Informationen festhalten, die in der zweiten Stufe mit dem Teilnehmer intensiv besprochen werden. Zu diesen besonderen Informationen können bspw. zählen: klar erkennbare berufliche Vorstellungen, besondere Wünsche, aber auch größere Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit in Bezug auf berufliche Vorstellungen.

#### 3.3.1 Expertenorientierte Analyse der Selbsteinschätzung: Informationen und Hinweise für Experten des Beratungsprozesses – zweite Stufe

In der zweiten Stufe erfolgt ein gemeinsamer Blick von Experten und Teilnehmer auf die Ergebnisse der Selbsteinschätzung. Hierfür können die einzelnen Teile der Selbsteinschätzung sukzessive besprochen werden und die Experten sollten auch Rückfragen zu unklaren Punkten stellen. Der Teilnehmer sollte bei Bedarf mit weiteren Informationen seine

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Antworten und Angaben ergänzen. Insgesamt sollte ein konstruktiver Dialog zwischen Experten und Teilnehmern stattfinden und keine Suche nach „richtigen Antworten“.

Je nach Teilnehmer kann der konstruktive Dialog zwischen Experten und Teilnehmer unterschiedlich lang sein. Für die zweite Stufe sollte ein größerer Zeitumfang flexibel eingeplant werden; auch wenn es individuell sehr unterschiedlich sein dürfte, so sollten ca. 1 – 2 Stunden hierfür eingeplant werden.

Es kann aufgrund der Verzahnung der Stufen des Tools nicht ausgeschlossen werden, dass im Rahmen der zweiten Stufe die Experten bereits Überlegungen für die weitere Beratung des Teilnehmers anstellen. Dies gilt besonders dann, wenn die Experten über umfangreiche Informationen und Wissen verfügen, welche beruflichen Möglichkeiten ein Teilnehmer hat.

Die nachfolgend angegebenen Informationen richten sich an Experten, die bereits Erfahrungen und Kompetenzen im Bereich der Berufsberatung und/oder Bildungsberatung mit den Zielgruppen: Arbeitskräfte, Fachkräfte und ggf. Führungskräfte haben. Folgende Voraussetzungen sollten somit bei den Experten vorhanden sein.

Voraussetzungen der Experten:

- Kompetenzen und Erfahrung in der Berufsberatung für unterschiedliche Zielgruppen
- Kenntnisse des Ausbildungs- und Beschäftigungsmarktes für unterschiedliche Zielgruppen
- Kenntnisse der lokalen und ggf. überregionalen Beratungsnetzwerke
- Kenntnisse der beruflichen Vorstellungen und Karrierewünsche von Arbeitskräften, Fachkräften und ggf. Führungskräften
- Kenntnisse mit der Auswertung von Befragungen, idealerweise im Rahmen einer Selbsteinschätzung der Zielgruppe

In dieser zweiten Stufe der Bildungs- und Berufsberatung sollen die Experten zunächst die Selbsteinschätzung der Teilnehmer auswerten und analysieren. Ziel ist dabei die systematische Vorbereitung für eine spätere Einzelberatung mit den jeweiligen Teilnehmern.

Ein wichtiger Punkt betrifft in dieser Stufe die Anzahl der Experten, die mit dem Ratsuchenden das Beratungsgespräch führen. Es kann sinnvoll sein, die Anzahl auf zwei Experten zu begrenzen, weil eine größere Anzahl verhindern könnte, dass der einzelne Teilnehmer sich möglichst authentisch und offen darstellt und auf den Beratungsprozess ohne Vorbehalte einlässt. Grundsätzlich sollten die Experten die unterschiedlichen Sichtweisen der gesamten Expertengruppe im Beratungsgespräch repräsentieren können.

In anderen Projektkontexten mit vergleichbaren Beratungsinstrumenten wurde von den Autoren die Erfahrung gemacht, dass eine größere Gruppe von Experten aufseiten einzelner Teilnehmer tendenziell als eine Art Prüfergremium oder Prüfungsausschuss im weitesten Sinne wahrgenommen wurde. Dies resultierte zum Teil aus der Wahrnehmung der

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Ratsuchenden, bei der Selbsteinschätzung auch „richtige“ bzw. „erwünschte“ Antworten geben zu wollen.

Im Rahmen der Planung und Organisation des gesamten Beratungsprozesses und des konkreten Beratungstermins sollte deshalb verhindert werden, dass ein Teilnehmer bei der Durchführung der Selbsteinschätzung das Gefühl einer Prüfungssituation entwickelt. Hierauf sollte beim Austausch mit den einzelnen Teilnehmern auch hingewiesen werden.

In der inhaltlichen Analyse der Selbsteinschätzung sollte besonders darauf geachtet werden, welche konkreten beruflichen Anknüpfungspunkte ein Teilnehmer durch seine Antworten bzw. Selbsteinschätzung gibt.

Dabei sollte besonders analysiert werden, ob die Angaben eines Teilnehmers ein nachvollziehbares und passendes Bild ergeben im Hinblick auf seinen bisherigen beruflichen Erfahrungen, seine Qualifikationen und Kompetenzen, seine individuellen Interessen und eigenen Vorstellungen von einer beruflichen Tätigkeit.

Es kann auf eine bisher noch fehlende bzw. eher geringe Auseinandersetzung mit den eigenen beruflichen Möglichkeiten und Grenzen geschlossen werden, wenn beispielsweise (etwas pointiert formuliert):

- keine oder nur geringe berufliche Qualifikationen und Erfahrungen vorliegen
- betriebliche Erfahrungen schon mehrere Jahre zurückliegen
- kaum konkrete Vorstellungen über die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten vorhanden sind und z. B.
- gleichzeitig eine relativ attraktive berufliche Position gewünscht wird, bei der zum Beispiel als höchste Priorität angegeben wird, viel Geld zu verdienen.

In der Regel sind Berufsbildungsexperten in der Lage, eine Konsistenzprüfung<sup>43</sup> vorzunehmen und im Verlauf des Feedbackgespräches in der dritten Stufe als Information zu nutzen, um realistische und realisierbare Vorschläge für einen weiteren beruflichen Bildungsweg darzustellen.

Die Frage, für welche Art von Beschäftigung und Unternehmen sich ein Teilnehmer konkret interessieren könnte, muss jedoch aus sachlogischen und systematischen Gründen für die Gestaltung eines alle Projektpartnerländer umfassenden Instruments (im Sinne der Selbsteinschätzung) relativiert werden. Denn der durch den mittels Selbsteinschätzung

---

<sup>43</sup> Unter Konsistenz soll hier allgemein eine weitgehende Übereinstimmung von zwei Datenbeständen verstanden werden. Im Rahmen der hier vorgeschlagenen Konsistenzprüfung sollten die Experten im Rahmen der Analyse der Selbsteinschätzung die vorhandenen Daten (also die Angaben eines Teilnehmers aus der Selbsteinschätzung) mit anderen verfügbaren Daten abgleichen, die konkrete Informationen über die Voraussetzungen und Stellenanforderungen liefern, die Auszubildende oder Fachkräfte mitbringen sollten. Je nach Möglichkeiten der Experten und je nach Einbindung von geeigneten Netzwerken, kann auf Basis einer Konsistenzprüfung auch ein Matchingprozess durchgeführt werden oder zumindest initiiert werden.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

initiierte Beratungsprozess kann keine spezifische Berufsberatung für alle Projektpartnerländer vor Ort im engeren Sinne ersetzen, sondern diese ggf. initiieren, begleiten oder ergänzen. Der durch die Selbsteinschätzung initiierte Beratungsprozess kann vor allem einen fundierten Einstieg in eine Berufs- und Qualifizierungsberatung vor der Einstellung von insbesondere potenziellen Arbeits- und Fachkräften bieten.

Dabei soll nicht ausgeschlossen werden, dass am Ende eines solchen Beratungsprozesses auch eine konkrete Vermittlung eines Arbeitsplatzes oder ggf. auch eines Ausbildungsplatzes oder eines Praktikums stehen könnte. Es könnte jedoch auch als Ergebnis herauskommen, dass der Teilnehmer in der Auseinandersetzung mit sich selbst durch die Selbsteinschätzung noch keine konkrete Vorstellung über eine Beschäftigung entwickelt hat und eher am Anfang einer dynamischen Berufsorientierungsphase steht. Erst nach dem Durchlaufen dieser Berufsorientierungsphase könnte eine konkrete eigene Vorstellung von beruflichen Tätigkeiten und damit verbundenen Ausbildungsplätzen entwickelt werden.

Als Ergebnis eines offenen Beratungsprozesses würde konsequenterweise aber nicht die Vermittlung in eine Beschäftigung erfolgen können, sondern viel eher eine Unterstützung und Beratung.

Aus diesen Überlegungen heraus sind die detaillierten Angaben, die ein Teilnehmer im Rahmen seiner Selbsteinschätzung macht, nicht zwangsläufig geeignet, bereits einen konkreten Ausbildungsplatz oder eine konkrete Beschäftigung in einem Unternehmen im Sinne eines Matching von Arbeitsplatz und Bewerber eindeutig bestimmen zu können.

Auch die Weitergabe von Informationen, an welchen Stellen vor Ort ein Teilnehmer weitere Unterstützung im Sinne einer qualifizierten Beratung erhalten kann, können Teil eines Ergebnisses der Selbsteinschätzung sein.

Sofern die Experten intensive Kontakte zu Unternehmen und passende Netzwerke haben, kann auch das Aufzeigen von Möglichkeiten, ein Praktikum zu absolvieren oder ggf. sich um einen Arbeitsplatz zu bewerben ein wichtiger Teil eines Ergebnisses der Beratung der dritten Stufe sein, die nachfolgend beschrieben wird.

#### 3.3.2 Individuelle Beratung und Unterstützung durch Experten – dritte Stufe

Nachfolgend wird ein Überblick für die Auswertung der Ergebnisse der zweiten Stufe und mögliche Ergebnisse der Beratung der dritten Stufe gegeben.

Nach einer Phase der internen Beratung und Besprechung zwischen den beiden Experten wird dem Teilnehmer mitgeteilt, zu welchen Überlegungen die Experten gekommen sind und welche weiteren Schritte sie vorschlagen.

Idealerweise werden die Überlegungen und weiteren Schritte für den Teilnehmer verständlich aufbereitet und für die dritte Phase bzw. im Anschluss daran zur Verfügung gestellt.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Auch in diesem Teil sollten vorhandene Fragen der Ratsuchenden zu den Ergebnissen und zu den weiteren Schritten beantwortet werden. Dabei sollte dem Ratsuchenden auch übermittelt werden, dass die Ergebnisse des Assessments zu einem späteren Zeitpunkt der Beratung und Betreuung auch wieder genutzt werden könnten, insbesondere für den Fall, in dem eine für ihn vertraute Person aus dem Beratungsprozess entweder wechselt oder zusätzlich andere Personen in den Beratungs- und Betreuungsprozess eingebunden werden.

Des Weiteren sollte gegenüber den Teilnehmern auf das Thema Datenschutz und den vertrauensvollen Umgang mit sämtlichen personenbezogenen Daten in gesamten Beratungsprozess ausdrücklich nochmals hingewiesen werden.

In der Regel verfügen Organisationen der Berufs- und Qualifizierungsberatung über ein eigenes Qualitätssicherungskonzept oder vergleichbare Verfahren und Instrumente für den sicheren Umgang mit personenbezogenen Daten. Auf diese vorhandene Qualitätssicherung kann ebenfalls hingewiesen werden.

Das Ergebnis der individuellen Beratung soll dem Teilnehmer helfen, seine Möglichkeiten und Grenzen für seine weitere Beschäftigung in Unternehmen besser einschätzen zu können.

Mit Blick auf die vorigen Ausführungen und Differenzierungen sollten die Experten der Projektpartnerländer in zeitlicher Nähe zur zweiten Stufe in der Lage sein, orientiert an den individuellen Voraussetzungen, Bedürfnissen und Vorstellungen der Teilnehmer der Selbsteinschätzung, ein geeignetes Angebot an Unterstützung und Beratung zu liefern.

In der Regel werden die Experten dabei auf ihre Kontakte und Netzwerke vor Ort zurückgreifen. Mit deren Unterstützung sollten sie den Teilnehmern passende z. B. Kontakte zu Unternehmen, zu Aus- und Weiterbildungsangeboten und im Einzelfall auch zu Beschäftigungsmöglichkeiten unterbreiten können.

Es ist wichtig, dass diese dritte Stufe als eigenständiger Beratungs- und Unterstützungsprozess erkennbar ist. Im Vorfeld dieses Prozesses sollten die Experten sich ein konkretes Bild verschaffen, welche beruflichen Möglichkeiten für den jeweiligen Teilnehmer tatsächlich existieren. Ggf. ist es hierfür erforderlich, nach der zweiten Stufe bekannte oder neue Kontaktpersonen in den relevanten Netzwerken zu informieren und zu nutzen.

Vonseiten des Teilnehmers soll diese Stufe auch als eigenständige Beratung und Unterstützung wahrgenommen werden. Je nach Ergebnis der zweiten Stufe kann dieser Prozess auch mehrere Teilprozesse umfassen, sodass weitere Treffen und Austausch erforderlich sind. Der zeitliche Umfang für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieser Stufe ist kaum vorhersehbar. Er dürfte von wenigen Stunden bis mehrere Tage (mit Unterbrechungen) dauern können. Hierfür sollten die Projektpartner auf Basis eigener Erfahrungen zeitlichen Planungsgrößen entwickeln und bei Bedarf anpassen.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

#### Weitere Anregungen zum Ablauf und zur Vorgehensweise der Beratung insgesamt

- Sämtliche Experten in der Bildungs- und Berufsberatung sollte die Ergebnisse der Selbsteinschätzung eines Teilnehmers (Ratsuchenden) kennen und als Grundlage für den Einstieg in den Beratungsprozess in der dritten Stufe nutzen können.
- Die Teilnehmer sollten über den Ablauf und das Ziel des Beratungsprozesses spätestens zu Beginn des gesamten Prozesses ausreichend informiert worden sein. Auch die Themen Datenschutz und Anonymität sollten geklärt worden sein. Rückfragen von Teilnehmern hierzu sollten beantwortet worden sein.
- Das inhaltliche Feedback zu den Ergebnissen der Selbsteinschätzung sollte als Erläuterung bzw. Erklärung mit der Möglichkeit, Rückfragen und Verständnisfragen zu stellen, geplant werden. In diesem Teil geht es um eine Bestandsaufnahme und Spiegelung der Ergebnisse gegenüber dem Teilnehmer. Ggf. vorhandene Unklarheiten sollten beseitigt werden.
- Im weiteren Verlauf des Beratungsprozesses sollten (im Sinne der im Konzept beschriebenen Konsistenzprüfung) die Informationen aus der Selbsteinschätzung daraufhin überprüft werden, ob bereits einigermaßen konkrete und geeignete berufliche Vorstellung insbesondere über eine Ausbildung oder eine Beschäftigung in einem Unternehmen vorliegen oder nicht.
- Darüber hinaus sollten aber auch die Ergebnisse, die vermuten lassen, dass noch wenige bzw. keine konkreten Vorstellungen über eine berufliche Ausbildung oder Beschäftigung vorhanden sind, besprochen und vertieft werden.
- Nach dem ausführlichen Feedbackgespräch und dem Klären offener Fragen sowie ggf. notwendiger Vertiefung von Informationen ist dieser Teil des Beratungsprozesses abgeschlossen.
- Im Einzelfall kann es notwendig sein, weitere Beratungstermine zu vereinbaren, bei denen bisher noch nicht geklärte Punkte besprochen und vertieft werden können.
- Der gesamte Beratungsprozess sollte sich an grundlegenden ethischen und Qualitätsstandards von Beratungsprozessen orientieren<sup>44</sup> und insbesondere eine wertschätzende, transparente und vertrauensvolle Kommunikationssituation gestalten.

#### 4. Fazit:

Der hier vorgestellte Entwurf für ein fundiertes und praxisnahes Konzept für einen Beratungsprozess zur Unterstützung von Personalrekrutierung- und Einstellungsprozessen dient als Grundlage für die Durchführung durch die beteiligten Projektpartner. Es bleibt Herausforderung und Chance zugleich, gerade für kleine und mittlere Unternehmen in Kooperation mit ihren Netzwerkpartnern ein praktikables und qualitativ geeignetes Beratungsinstrument zu schaffen, um insbesondere potenzielle Bewerber einerseits zur eigene Reflexion über ihren bisherigen beruflichen Bildungsweg mit niedrigschwelligen

---

<sup>44</sup> Vgl. zur grundlegenden Orientierung International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG), 2025. Vgl. darüber hinaus auch Jenschke, 2011, S. 195 ff.

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Beratungsangeboten zu bewegen und andererseits in diesem Prozess diesen Bewerbern durch ein individuelles Feedback Wege in eine konkrete Beschäftigung in einem Unternehmen und ggf. Möglichkeiten für die weitere eigene berufliche Entwicklung aufzuzeigen.

#### 5. Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alferjany, M. A. O. A., Alias, R. B. (2020). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education*, 57(9), 1496 – 1503.  
[https://www.researchgate.net/publication/348930412\\_Generational\\_Differences\\_in\\_values\\_and\\_attitudes\\_within\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/348930412_Generational_Differences_in_values_and_attitudes_within_workplace) (Abgerufen am 22.11.2025)
- Alipour, J.-V., Falck, O., Peichl, A., & Sauer, S. (2021). Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft. *ifo Schnelldienst Digital*, 2(6), 1 - 4.  
<https://www.ifo.de/publikationen/2021/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-potenzial-weiterhin-nicht-ausgeschoepft>. (Abgerufen am: 20.05.2025)
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's job evaluation handbook: A guide to achieving fairness and transparency in pay and reward* (1st ed.). Kogan Page.
- Armutat, S. (2018a). Personalmanagement im Mittelstand – Aufgaben und Besonderheiten. In: Armutat, S., Bartholomäus, N., Franken, S. et al. (Hrsg.) (2018). *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. Wiesbaden 2018, S. 7 - 20. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8>
- Armutat, S. (2018b). Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Armutat, S., Bartholomäus, N., Franken, S. et al. (Hrsg.) (2018). *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. Wiesbaden 2018, S. 23 - 56. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8>
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151 – 172.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912> (Abgerufen am: 22.11.2025)
- British Council. (2024). *Gen Z in the workplace: Bridging the soft skills gap to drive success*. By Corporate English Solutions. <https://corporate.britishcouncil.org/insights/gen-z-workplace-bridging-soft-skills-gap-drive-success>. (Abgerufen am 20.01.2025)
- Bulut, S., Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics. *Psychol Psychother Res Stud*. 4(4). PPRS. 000593 2021. DOI: 10.31031/PPRS.2021.04.000593.  
[https://www.researchgate.net/publication/352769769\\_Generation\\_Z\\_and\\_its\\_Perception\\_of\\_Work\\_through\\_Habits\\_Motivations\\_Expectations\\_Preferences\\_and\\_Work\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/352769769_Generation_Z_and_its_Perception_of_Work_through_Habits_Motivations_Expectations_Preferences_and_Work_Ethics) (Abgerufen am 13.02.2025)
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2018). *Berufswahlkompetenz und ihre Förderung. Evaluation des Berufsorientierungsprogramms BOP*.  
<https://www.bibb.de/dienst/publikationen/download/9214> (Abgerufen am 26.11.2025)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2021). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27-48.  
[https://www.researchgate.net/publication/347465690\\_The\\_Effect\\_of\\_Values\\_on\\_the\\_Attractiveness\\_of\\_Responsible\\_Employers\\_for\\_Young\\_Job\\_Seekers](https://www.researchgate.net/publication/347465690_The_Effect_of_Values_on_the_Attractiveness_of_Responsible_Employers_for_Young_Job_Seekers) (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Czerwińska-Lubszczyk, A. Byrtek, N., (2024): Work Life Balance in SME Sector and Large Enterprises. In: *Management Systems in Production Engineering*. 2024, Vol. 32, Issue 1, pp. 24 – 32.  
<https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/mspe-2024-0003> (Abgerufen am: 12.06.2025)
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., Korotov, K. (2022) : Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers of Psychology*. Volume 13 - 2022 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (o. D.). europass European Union.  
<https://europass.europa.eu/en> (Abgerufen am 13.12.2025)
- Eurofound. (2023). The future of telework and hybrid work. Publications Office of the European Union. Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/234429>.  
<https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/0e1e84b3e0/ef22028en.pdf> (Abgerufen am: 13.12.2025)
- Europäische Kommission (2009). Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=de> (Abgerufen am: 22.11.2025)
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Employment and social developments in Europe (2025). Publications Office of the European Union, 2025, [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-developments-europe-2025\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/employment-and-social-developments-europe-2025_en) (Abgerufen am: 17.12.2025)
- European Labour Authority (2025), EURES Report on labour shortages and surpluses 2024, Publications Office of the European Union, Luxembourg.  
[https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2025-06/EURES\\_Report\\_on\\_labour\\_shortages\\_and\\_surpluses\\_2024.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2025-06/EURES_Report_on_labour_shortages_and_surpluses_2024.pdf) (Abgerufen am: 18.12.2025)
- European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). (o. D.).  
<https://esco.ec.europa.eu/en> (Abgerufen am 13.12.2025)
- European Union. (2023, November 7). SMEs across Europe struggle to find workers with the right skills. Year of Skills. [https://year-of-skills.europa.eu/news/smes-europe-struggle-find-workers-right-skills-2023-11-07\\_en](https://year-of-skills.europa.eu/news/smes-europe-struggle-find-workers-right-skills-2023-11-07_en) (Abgerufen am: 22.11.2025)
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), pp. 54 - 71.  
[https://www.ijiras.com/2024/Vol\\_11-Issue\\_7/paper\\_8.pdf](https://www.ijiras.com/2024/Vol_11-Issue_7/paper_8.pdf) (Abgerufen am: 22.10.2025)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018). Genfer Schema.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/genfer-schema-32895/version-256426> Revision von *Genfer Schema* vom 14.02.2018 - 17:35 (Abgerufen am 17.12.2025)
- Genfin. (o. J.). The SME's guide to hiring well. <https://genfin.co.za/blog/the-smes-guide-to-hiring-well/> (Abgerufen am: 20.05.2025)
- Hammerer, M., Kanelutti, E., & Melter, I. (Hrsg.). (2011). Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung: Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. W. Bertelsmann.  
<https://dx.doi.org/10.3278/6004137w> (Abgerufen am: 18.08.2025)
- Hart, J., Noack, M., Plaimauer, C. et al. (2021). Towards a structured and consistent terminology on transversal skills and competences: 3rd report to ESCO Member States Working Group on a terminology for transversal skills and competences (TSCs). ESCO.  
<https://esco.ec.europa.eu/system/files/2022-05/MSWG%2014-04%20Report%20of%20the%20expert%20group%20on%20transversal%20skills%20and%20competences.pdf> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Herzer, P., Arndt, F., Freisburger, J. et al. (2025). Fachkräfte finden und binden: Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht (KOFA-Studie 4/2025). Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
[https://www.kofa.de/media/Publicationen/Studien/KOFA\\_Studie\\_Fachkraefte\\_finden\\_und\\_binden.pdf](https://www.kofa.de/media/Publicationen/Studien/KOFA_Studie_Fachkraefte_finden_und_binden.pdf) (Abgerufen am 20.11.2025)
- Herzer, P., Kunath, G. (2024). Fachkräftelücken belasten wichtige Wirtschaftszweige. KOFA KOMPAKT 10/2024.  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2024/KOFA\\_Kompakt\\_10-2024-Wirtschaftszweige-Fachkr%C3%A4ftel%C3%BCcke.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2024/KOFA_Kompakt_10-2024-Wirtschaftszweige-Fachkr%C3%A4ftel%C3%BCcke.pdf)
- Hickmann, H., Malin, L. (2025). Fachkräftemangel in Handwerksberufen: Frauen sind ein wichtiger Teil der Lösung. KOFA KOMPAKT 3/2025.  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2025/KOFA-Kompakt\\_03-2025-Frauen-im-Handwerk.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2025/KOFA-Kompakt_03-2025-Frauen-im-Handwerk.pdf) (Abgerufen am: 17.12.2025)
- high potential (o. D.). Unterschiedliche Erwartungen zwischen Generationen – was nun? Interview mit Britta J. Reinhardt. <https://high-potential.com/coaching/unterschiedliche-erwartungen-zwischen-generationen/> (Abgerufen am 20. November 2025)
- High Potential. (o. J.). Unterschiedliche Erwartungen zwischen Generationen. <https://high-potential.com/coaching/unterschiedliche-erwartungen-zwischen-generationen/>
- Hirschi, A. (2007). Abklärung und Förderung der Berufswahlbereitschaft von Jugendlichen. Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, 11–12/2007. [https://andreas-hirschi.squarespace.com/s/Hirschi-2007\\_Abklarung-Berufswahlbereitschaft-SZfH.pdf](https://andreas-hirschi.squarespace.com/s/Hirschi-2007_Abklarung-Berufswahlbereitschaft-SZfH.pdf) (Abgerufen am 26.11.2025)
- Höft, S., Rübner, M. (2017). Berufswahlbereitschaft und Ausbildungsreife. In: Kauffeld, S., Spurk, D. (eds) Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. S. 1 – 22. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45855-6_2-1) (Abgerufen am: 20.05.2025)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

- HR Rocket Human Resources (o. J.). Genfer Schema. <https://www.hr-rocket.com/genfer-schema/> (Abgerufen am: 20.05.2025)
- IAEVG. (o. J.). Ethical guidelines. <https://iaevg.com/Ethical-guidelines> (Abgerufen am: 20.05.2025)
- Icks, A., Kranzusch, P., Schneck, S. et al. (2016). Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte. Institut für Mittelstandsforschung. IfM-Materialien Nr. 245. [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm\\_materialien/dokumente/IfM-Materialien-245\\_2016.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-245_2016.pdf). (Abgerufen am 20. Januar 2026)
- Ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2022). GENERATION Z = GENERATION Y? Kennst du einen, kennst du alle? : <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/zahlendatenfakten/generation-z> (Abgerufen am: 25.01.2026)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln / KOFA. (2024). Wirtschaftszweige-Fachkräftelücke (KOFA-Kompakt 10/2024). [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2024/KOFA\\_Kompakt\\_10-2024-Wirtschaftszweige-Fachkr%C3%A4ftel%C3%BCcke.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2024/KOFA_Kompakt_10-2024-Wirtschaftszweige-Fachkr%C3%A4ftel%C3%BCcke.pdf)
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln / KOFA. (2025). Frauen im Handwerk (KOFA-Kompakt 03/2025). [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2025/KOFA-Kompakt\\_03-2025-Frauen-im-Handwerk.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2025/KOFA-Kompakt_03-2025-Frauen-im-Handwerk.pdf) (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2022, Juli). Factsheet Generation Z. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/Factsheet\\_Generation\\_Z\\_final.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Generation_Z_final.pdf) (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2025). Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024. Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme. Nürnberg. S. 1- 8. <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-07.pdf> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- International Association for Educational and Vocational Guidance (IAEVG) (2025). IAEVG Ethical Guidelines. <https://iaevg.com/Ethical-guidelines> (Abgerufen am 05.01.2026)
- Jenschke, B. (2011). Kompetente Beratung – Ethische Standards als Grundlage der Professionalität. In: Hammerer, M., Kanelutti, E., & Melter, I. (Hrsg.). (2011). Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung: neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. S. 195 – 206. <https://doi.org/10.3278/6004137w> (Abgerufen am: 10.07.2025)
- Jobst-Jürgens, V. (2020). Studie: Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Arbeitnehmergruppen und Generationen im Kontext „New Work“ In: Jobst-Jürgens, V. (2020). New Work – Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden. S. 21 - 147. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2_3)
- KMU Kompetenzbuch. (o. J.). Kompetenzbuch. <https://kmu.kompetenzbuch.de/> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2023, Employer Branding. <https://www.kofa.de/personalarbeit/employer-branding/> (Abgerufen am: 25.01.2026)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

- KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2025, Fachkräfte finden und binden – Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht.  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2025/KOFA-Studie-04-2025-Fachkraefte-finden-und-binden.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2025/KOFA-Studie-04-2025-Fachkraefte-finden-und-binden.pdf).
- KOFA, (2026). Überblick Fachkräftemangel. <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/ueberblick-fachkraeftemangel/>
- Koneberg, F., Seyda, S, Stippler, S. et al. (2021). KOFA-Personalarbeitsindex - Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zur Fachkräftesicherung in KMU. KOFA-Studie 4/2021. Institut der deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.).  
[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/KOFA\\_kompakt\\_und\\_Studien/2021/KOFA-Studie-Personalarbeitsindex\\_4\\_2021.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2021/KOFA-Studie-Personalarbeitsindex_4_2021.pdf)
- Kornelsen, J. (2019). The quest to lead (with) millennials in a VUCA-world: Bridging the gap between generations. In: Kok, J., van den Heuvel, S. C. (Hrsg.) (2019). Leading in a VUCA world: Integrating leadership, discernment and spirituality. Springer. Berlin. S. 27 - 41.  
<https://www.springerprofessional.de/the-quest-to-lead-with-millennials-in-a-vuca-world-bridging-the-/16302246> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Kracke, B. (2014). Der Berufsorientierungsprozess aus entwicklungspsychologischer Sicht. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 43(1), 16–19. <https://d-nb.info/1046851977/34> (Abgerufen am 26.11.2025)
- Lin, D.; Rayavarapu, S. N.; Tadjeddine, K.; Yeoh, R.: Beyond financials: Helping small and medium-size enterprises thrive. (McKinsey & Company) 2022.  
<https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/beyond-financials-helping-small-and-medium-size-enterprises-thrive>
- Lindner-Lohmann, D., Lindner, F., & Schirmer, U. (2023). Personalmanagement (4. Aufl.). Springer. Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4>
- Marciniak, J., Steiner, R., & Hirschi, A. (2019). Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen – Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Berufswahl wichtig? BWP, 1/2019. Hirschi, A. (2007).  
[https://andreas-hirschi.squarespace.com/s/Marciniak\\_Steiner\\_Hirschi\\_2019\\_Berufswahlbereitschaft.pdf](https://andreas-hirschi.squarespace.com/s/Marciniak_Steiner_Hirschi_2019_Berufswahlbereitschaft.pdf) (Abgerufen am 26.11.2025)
- McConnell, B. (2025). How to write a good job description (+ 20 job description examples). tellent recuriteeblog. <https://recruitee.com/articles/job-description-examples> (Abgerufen am: 15.05.2025)
- Moursellas, A., De, D., Wurzer, T. et al. (2023). Sustainability practices and performance in European small- and medium enterprises: Insights from multiple case studies. Circular Economy and Sustainability, 3, 835–860. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>
- OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>. (Abgerufen am: 17.12.2025)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

- Parment, A. (2023). Die Generation Z – Die Hoffnungsträger in der neuen Arbeitswelt. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42682-8>
- Personalwirtschaft. (o. J.). Die unterschiedlichen Erwartungen der Generationen. <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/die-unterschiedlichen-erwartungen-der-generationen-140617/> (Abgerufen am: 14.11.2025)
- Pierenkemper, S., Jansen, A., & Orange, F. (2023). Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte (Kofa-Studie 3/2023). Institut der deutschen Wirtschaft. [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Internationale\\_Fachkraefte.PDF](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Internationale_Fachkraefte.PDF). (Abgerufen am: 14.11.2025)
- Queri, S. (2024). Generationenmanagement unter Beachtung möglicher Generationenstereotype. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 78, 230–239. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00415-8> (Abgerufen am: 14.11.2025)
- Recruitee. (2025). Job description examples. <https://recruitee.com/articles/job-description-examples> (Abgerufen am 05.01.2026)
- Robak, E., Stocińska, A., Depta, A. (2016). Work-Life Balance Factors in the Small and Medium-sized Enterprises. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 24(2), pp. 88 – 95. <https://doi.org/10.3311/PPso.8871> (Abgerufen am: 17.12.2025)
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths and paving new paths forward. Journal of Business and Psychology, 36(6), 945 - 967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2> (Abgerufen am 10.07.2025)
- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 70(3), 469–494.
- Seitz, C. (o. J.) (Hrsg.). KMU.Kom - Verfahren zur Kompetenzdokumentation und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. <https://kmu.kompetenzbuch.de/> (Abgerufen am 17.12.2025)
- Siegert, Karolina (2021). Lebenswege erzählen. Rekonstruktion biographischer Bewältigungsstrategien von Adoleszenten am Übergang Schule-Beruf. Bad Heilbrunn. (Perspektiven sonderpädagogischer Forschung) - (Dissertation, Universität Hannover, 2020) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-219495 - DOI: 10.25656/01:21949. <https://repo.uni-hannover.de/bitstreams/564ffa52-60e5-493f-ad1f-5f54e7b4a389/download> (Abgerufen am: 15.05.2025)
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. Frontiers in Psychology, 13, pp. 1 - 11. Artikel 1028072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072> (Abgerufen am 10.07.2025)
- The HR Observer. (2024). Common hiring mistakes SMEs make and how to avoid them. <https://www.thehrobserver.com/indepth/common-hiring-mistakes-smes-make-and-how-to-avoid-them/> (Abgerufen am 10.07.2025)

## Workplace Innovation for SMEs (WIN4SMEs)

### PP2 BHH

Van den Bosch, R. Taris, T. (2018). Authenticity at Work: Its Relations with Worker Motivation and Well-being. *Front. Commun.* Vol. 3:21. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2018.00021> (Abgerufen am: 17. Dezember 2025)

Wolter, U. (2022). Die unterschiedlichen Erwartungen der Generationen. <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/die-unterschiedlichen-erwartungen-der-generationen-140617/>. (Abgerufen am: 10.07.2025)

Wolters Kluwer (2022). Analyzing a job's requirements when hiring. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/analyzing-a-jobs-requirements-when-hiring> (Abgerufen am: 17. 12.2025)

World Economic Forum. (2023). Small businesses are key to a more sustainable and inclusive world. <https://www.weforum.org/stories/2023/03/small-businesses-sustainable-inclusive-world/> (Abgerufen am: 17.12.2025)

Wright State University. (o. J.). Writing an effective job description. (<https://www.wright.edu/human-resources/writing-an-effective-job-description>) (Abgerufen am: 20.11 2025)

April 2026, Berufliche Hochschule Hamburg