



# Anforderungen und Kompetenzmatrix für ein modernes Bewerbungstraining

---



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# VIRIT Projektübersicht

**VIRIT - Virtual Reality-Bewerbungstraining für den Schulunterricht** ist ein Projekt der Strategischen Partnerschaften Erasmus+ mit dem Ziel, ein **virtuelles Bewerbungstraining** auf der Basis von 360°-Videos für den Einsatz in der Berufsorientierung und Berufsberatung zu entwickeln.

Ziel des Projekts ist es, die Qualität der Berufsorientierung an Schulen zu verbessern und bestehende Maßnahmen durch ein Virtual Reality-Bewerbungstraining zu ergänzen.

Durch **VR-Bewerbungstrainings** können Schüler\*innen tatsächlich die für eine erfolgreiche Bewerbung wichtigen Grundlagen erlernen und sich auf den ersten Schritt in die Arbeits- und Berufswelt vorbereiten.

Wir möchten den Schulen eine innovative Technologie an die Hand geben, die bestehende Berufsorientierungsmaßnahmen ergänzt und flexibel in den Unterricht integriert werden kann. Gleichzeitig sollen die Lehrkräfte ihre Kompetenzen im Umgang mit digitalen Unterrichtseinheiten erweitern. Durch diesen innovativen Ansatz erhalten Schulen auch ohne größere Anschaffungen und Anpassungen an die bestehende technische Infrastruktur (Internetverbindung, Anschaffung von Hard- und Software) Zugang zu moderner Technik.

Durch den Einsatz von **Virtual Reality** und 360°-Videos werden die Schüler\*innen in eine realistische Bewerbungssituation versetzt und lernen, worauf es bei einer erfolgreichen Bewerbung ankommt. Mit Hilfe von 360°-Videos (oder VR-Brillen) können sie eine reale Vorstellungsgesprächsumgebung erkunden und eine Bewerberin durch die verschiedenen Schritte eines Vorstellungsgesprächs begleiten, von der Begrüßung über die Selbstvorstellung bis hin zu den Fragen im Vorstellungsgespräch.

Die Partnerschaft für dieses 24-monatige Projekt besteht aus privaten und öffentlichen Organisationen:

- **Studio2B**, der Koordinator, ein in Berlin ansässiges Sozialunternehmen, das das Ziel verfolgt, die Berufsorientierung und Berufsausbildung moderner, kreativer und digitaler zu gestalten;
- **Euphoria Net**, ein italienisches Unternehmen aus Rom, das auf die Entwicklung und Umsetzung von EU-Projekten im Bildungsbereich spezialisiert ist;
- **Istituto Tecnico Industriale "Leonardo Da Vinci"** (ITIS L. DA VINCI), eine italienische Berufsschule in Parma;
- **Izmit İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü** (Izmit District Directorate of National Education IDDNE), die größte staatliche Institution in der türkischen Stadt Izmit;
- **GEBKİM Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi** (GEBKİM Berufliches und Technisches Anatolisches Gymnasium), die erste und einzige chemieorientierte Oberschule in der Türkei.

# Warum gibt es dieses Handbuch?

Die erste Annäherung an die Arbeitswelt kann für junge Schüler\*innen schwierig sein. Lehrer\*innen oder Ausbilder\*innen, die Schüler\*innen bei einem ersten Vorstellungsgespräch im 21. Jahrhundert helfen müssen, könnten es nützlich finden, ein Handbuch zu haben, das dabei hilft, eine Reihe von Informationen aus Open-Source-Ressourcen zu sammeln, um besser zu verstehen, wie Vorstellungsgespräche heutzutage geführt werden und welche Fähigkeiten am Arbeitsplatz am meisten gefragt sind.

Dieses Handbuch versucht daher, einen Überblick über die aktuellen Trends bei Vorstellungsgesprächen, die verschiedenen Methoden von Vorstellungsgesprächen (traditionell und digital) und die wichtigsten Soft Skills zu geben, nach denen Arbeitgebende bei Bewerber\*innen bzw. Arbeitskräfte suchen. Das letzte Kapitel enthält eine kurze Darstellung der Kompetenzmatrix zur Auswertung und zum Verständnis der Fähigkeiten innerhalb einer Belegschaft.



# Inhaltsverzeichnis

|            |   |                 |
|------------|---|-----------------|
| <b>1</b>   | <b>Überblick über die aktuellen Trends bei Vorstellungsgesprächen</b> | <b>Seite 1</b>  |
| <b>2</b>   | <b>Methoden des Vorstellungsgesprächs</b>                             | <b>Seite 7</b>  |
| <b>2.1</b> | Traditionelle Bewerbungsgespräche                                     |                 |
| <b>2.2</b> | Was ist ein digitales Vorstellungsgespräch?                           |                 |
| <b>2.3</b> | Vorteile eines digitalen Vorstellungsgesprächs                        |                 |
| <b>2.4</b> | Herausforderungen digitaler Interviews                                |                 |
| <b>3</b>   | <b>Soft skills: Worauf Arbeitgeber achten</b>                         | <b>Seite 13</b> |
| <b>4</b>   | <b>Die drei Hauptcluster:<br/>persönlich-sozial-methodisch</b>        | <b>Seite 15</b> |
| <b>5</b>   | <b>Competence matrix</b>  | <b>Seite 19</b> |

KOPIERSCHUTZ: Dieses Dokument wurde von allen Projektpartnern erstellt und ist ein Teilergebnis des VIRIT-Projekts, das mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde. Dieses Dokument kann unter den Bedingungen des Programms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.

Dieses Dokument ist Gegenstand der Lizenz:



Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitung Version 4.0 des AIAE-Projekts (CC-BY-ND, <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.de>): CC-BY-ND bedeutet zusammengefasst, dass Sie die Inhalte „weitergeben“ (das Material in jedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten), jedoch nicht bearbeiten dürfen. Sie können den Text auch für kommerzielle Zwecke nutzen, sofern Sie sich an die Verpflichtung der Namensnennung halten und eine angemessene Urheber- und Lizenzangabe machen. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Die Bilder in diesem Leitfaden unterliegen nicht der Lizenz CC-BY-ND.

Image credits: Die Bilder stammen aus der Open-Source-Bilddatenbank und aus [www.canva.com](http://www.canva.com).

HAFTUNGSAUSCHLUSS: Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. Die Verfasser dieses Dokuments sind in keinster Weise für die Nutzung oder die Umsetzung der darin enthaltenen Ideen, Methoden oder Ratschläge haftbar.



# 1. Überblick über die aktuellen Trends bei Vorstellungsgesprächen

Ziel dieses Handbuches ist es, einen Überblick über die aktuellen Trends bei Vorstellungsgesprächen zu geben, einschließlich digitaler Methoden, der Anforderungen von Stellenanbietenden an Bewerber\*innen und der in der Berufswelt gefragten Fähigkeiten. Die Stellensuche kann sich für junge Menschen schwierig gestalten, wenn sie nicht wissen, wie sie ein Vorstellungsgespräch am besten angehen sollen. Man könnte die Stellensuche mit einer Leiter vergleichen: Nach dem Erstellen des Lebenslaufs und dem Absenden der Bewerbung steht als nächster Schritt das selektive Vorstellungsgespräch an. Das Vorstellungsgespräch wird auch Bewerbungsgespräch genannt und ist ein Gespräch, das zwischen der\*dem Bewerber\*in und dem Personalverantwortlichen geführt wird, um eine bestimmte Stelle im Unternehmen zu besetzen.

Die\*der Personalverantwortliche hat die Aufgabe zu prüfen, ob die Person, die ihm gegenübersteht, die richtige für die Stelle ist. Auch die\*der Bewerber\*in kann sich zu Wort melden, Fragen stellen, seine\*ihre Standpunkte klarstellen und sein\*ihre Potenzial aufzeigen. Vorstellungsgespräche sind unterschiedlich, je nach der Stelle, für die man sich bewirbt, dem Bedarf der\*s Arbeitgebers\*in, der Entfernung zwischen Ihnen und Ihrem potenziellen Arbeitsplatz. Der durch Covid-19 ausgelöste Gesundheitsnotstand hat uns die Notwendigkeit der Digitalisierung vieler Dinge vor Augen geführt und den Trend bestätigt, der sich bereits abzeichnete. Die Art und Weise der Personalbeschaffung hat sich in den letzten Jahren unter dem Druck der technologischen Innovation mit neuen wichtigen Trends wie Recruiting 2.0, Digital Recruiting und Social Recruiting stark verändert. Schauen wir uns an, was diese Trends im Einzelnen bedeuten.

Recruiting 2.0 beschreibt Personalauswahlverfahren, die das Potenzial des Internets ausnutzen, um die territorialen und zeitlichen Grenzen der Forschung zu erweitern. Das Aufkommen von Online-Stellenanzeigen und die Möglichkeit, sich mit einem Klick zu bewerben, haben bei der Stellensuche einen großen Wandel bewirkt. Der Wandel hatte bereits vor einiger Zeit begonnen, aber im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hat sich diese Verbindung von Recruiting und Web in Italien noch konsolidiert.

Eine weitere Möglichkeit der Personalauswahl ist das Social Recruiting.

Der Begriff Social Recruiting bezieht sich auf verschiedene Arten der Nutzung sozialer Medien (wie LinkedIn, Facebook, Instagram usw.) und Websites (wie Blogs, Foren und Employer-Branding-Sites), um Talente zu suchen, zu akquirieren und einzustellen.

Social Recruiting bietet eine Reihe von Vorteilen, sowohl für die Unternehmen, die diese Technik nutzen, als auch für die Bewerber\*innen: Die Welt der Humanressourcen und insbesondere die Personalverantwortlichen können nützliche Informationen über die\*en Bewerber\*in herausfinden, die Fähigkeiten und Werte aus dem Lebenslauf überprüfen, aktiv nach potenziellen Bewerber\*innen suchen und den Zeit- und Kostenaufwand für das Auswahlverfahren reduzieren. Andererseits können Bewerber\*innen über Websites und Bewertungen leicht nach Informationen über das Unternehmen suchen, aber auch eine viel größere Anzahl von Stellenanzeigen finden, als sie ohne das Internet finden könnten. Um die Profile zu bewerten, analysieren die Personalverantwortlichen zunächst den Lebenslauf und dann die sozialen Kanäle der Bewerber\*innen: An erster Stelle steht LinkedIn, gefolgt von Facebook, Instagram und Twitter.

Die entscheidenden Faktoren in diesem Einstellungsverfahren sind Informationen, die nicht mit dem Lebenslauf übereinstimmen, auffällige Persönlichkeitsmerkmale, diskriminierende Inhalte, ein schlechtes Netzwerk und ein veraltetes Profil, negative Kommentare über Arbeitgeber, unprofessionelle Fotos und Inhalte.



Personalvermittler\*innen schätzen auch diejenigen besonders, die sich konstruktiv an Diskussionen über Themen aus ihrem Berufsfeld beteiligen und offen für Dialog und Diskussion sind. Digitales Recruiting ist der neue Trend, bei dem Personalverantwortliche alle möglichen digitalen Kanäle nutzen, um ihre Tätigkeit auszuüben. Das digitale Recruiting hat die Verlagerung von Talenten in den Vordergrund gerückt, und zwar nicht nur bei der Fernarbeit, sondern auch bei der Suche nach Mitarbeiter\*innen, die weit vom Arbeitsplatz entfernt sind. Der erste Kontakt mit den Bewerber\*innen erfolgt ebenfalls über Plattformen, auf denen die wichtigsten Kontaktdaten bereits vorhanden und ausreichend sind, um Kandidat\*innen in den Auswahlprozess einzubeziehen.



Doch wie läuft ein Vorstellungsgespräch ab? Auch in diesem Fall gibt es viele verschiedene Arten von Vorstellungsgesprächen. In der Regel nimmt die\*der Personalverantwortliche Kontakt mit dem\*der Bewerber\*in auf und führt ein Kennenlerngespräch: Es dient dazu, den\*die Kandidat\*in zu bewerten und die am besten geeigneten Berufsprofile zu beurteilen. Die\*der Personalverantwortliche versucht zu verstehen, was für ein Mensch du bist. Wenn du das Vorstellungsgespräch bestanden hast, bedeutet dies, dass du von den ersten Prüfern\*innen, bei denen es sich oft auch um eine Arbeitsagentur handelt, positiv bewertet wurden.

Man wird dann zu einem zweiten Vorstellungsgespräch eingeladen, bei dem dir andere Fragen gestellt werden als beim ersten Gespräch, bei dem es um die Besonderheiten der Stelle, die zu erfüllenden Aufgaben und das Gehalt geht. In den meisten Fällen endet das Auswahlverfahren beim zweiten Gespräch. Wenn du zu einem dritten Gespräch eingeladen wirst, bedeutet dies, dass ein ganz bestimmtes Profil gesucht wird. In dieser Phase wirst du vielleicht sogar die oberste Leitung des Unternehmens treffen. Eine andere Art des Vorstellungsgesprächs ist die Gruppenbeurteilung: Wenn das Unternehmen eine Ressource für ein bereits strukturiertes Team sucht, können Gruppengespräche geführt werden, um die Reaktionen der Bewerber\*innen untereinander zu untersuchen. Dabei werden die Führungsqualitäten, aber auch die Bereitschaft zur Teamarbeit bewertet.

Einige Unternehmen ziehen es vor, ein **Telefon-** oder **Webcam-Interview** zu führen, um den Einstellungsprozess zu optimieren. In diesem Fall sind einige Vorsichtsmaßnahmen zu treffen: Stelle sicher, dass du das Gespräch oder die Verbindung an einem Ort führst, an dem dich niemand stören kann, halte deinen Lebenslauf bereit und denk daran, dass der erste Eindruck auch in diesen Fällen sehr wichtig ist. Ein zeitversetztes Videointerview ist eine besondere Art von **Vorstellungsgespräch**, da die\*der Personalverantwortliche der\*den Bewerber\*in Fragen stellt und diese\*r mit Hilfe eines speziellen Programms ein Video erstellt, das den Fragen folgt. Auf diese Weise wird das Gespräch "aufgeschoben" und kann auch im Nachhinein von der Auswahlkommission angesehen werden.



Die Unternehmen haben beschlossen, dein wahres "Ich" herauszuholen, indem sie alternative Auswahltests verwenden, bei denen sie deine Spontaneität testen. Im Folgenden findest du eine Auflistung verschiedener Einstellungsmethoden, die immer beliebter werden: Einige sind auf dem Arbeitsmarkt bereits stark vertreten, andere befinden sich noch im Versuchsstadium.

1. **"Erzähl mir bitte eine Geschichte"**: Du wirst vom Interviewer gebeten, eine reale oder imaginäre Geschichte zu erzählen, die mit Führungsqualitäten, Eigeninitiative oder anderen Werten in Verbindung steht, die mit Talent und beruflichen Spitzenleistungen einhergehen. Du kannst deinen Einfallsreichtum, deine Kreativität und deine Innovationsfähigkeit unter Beweis stellen.
2. **Rollenspiel**: du nimmst für einige Minuten die vakante Rolle ein und muss in dieser Rolle eine Reihe von Situationen bewältigen.
3. **Kaffee und Arbeit**: Das Vorstellungsgespräch wird zu einer Veranstaltung oder Messe. Das Beratungsunternehmen oder die Personalagentur, die diese Art von Veranstaltung in der Regel organisiert, bringt Personalverantwortliche aus verschiedenen Unternehmen mit Bewerber\*innen für eine Stelle in einer informellen und entspannten Atmosphäre zusammen - ideal, um sich von seiner besten Seite zu zeigen.



Wir können also sagen, dass die Vorstellungsgespräche in Europa immer digitaler werden: Gamification, Videointerviews, Online-Persönlichkeitstests und die Simulation von Arbeitssituationen durch Virtual Reality sind zum Beispiel die beliebtesten Trends in Deutschland.

Die Trends, die wir hingegen in der Türkei finden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### 1. **Die Globalisierung:**

Es gibt keine Grenzen mehr, Talente sind überall. Der Pool an Humanressourcen (HR) ist gewachsen. Allerdings gibt es jetzt völlig unterschiedliche Kulturen in diesem Pool. Wir müssen diejenigen verstehen, die nicht so sind wie wir, die nicht in unserem Land geboren wurden. Die Globalisierung hat die Welt des Managements verändert, nun beginnt die Ära der Globalisierung der Talente. Wir treten in eine Phase ein, in der der Arbeitsmarkt global definiert wird und über die internationale Entsendung einer bestimmten Gruppe von Mitarbeiter\*innen hinausgeht. In dem Maße, in dem Talente globale Chancen wahrnehmen, sind Unternehmen in der Lage, immer schneller und umfassender auf globale Talente zuzugreifen.

### 2. **Die Digitalisierung:**

Wir befanden uns im Zeitalter des Internets und der Technologie, aber jetzt gehen wir in ein völlig anderes Zeitalter über. Eine Zeit, in der alles virtuell und digital ist, steht vor unserer Tür. Wie in allen Bereichen hat auch im Personalwesen der Einsatz von Computertechnologien zugenommen. Fast die Hälfte der Bewerbungen kommt von mobilen Websites und mobilen Anwendungen und Applikationen (Apps). Dank digitaler Plattformen für Vorstellungsgespräche wie HR Venue, der Videoplattform für Vorstellungsgespräche, die den Websites für die Stellensuche angegliedert ist, sind Vorstellungsgespräche hingegen unabhängig von Ort und Zeit. Sie können schneller, kostengünstiger und einfacher durchgeführt werden. Das Videointerview eröffnet eine neue Seite der Personalbeschaffung und gibt mehr Bewerber\*innen eine Chance.

3. **Kognitive, bewertungsgeleitete Rekrutierung:** Kognitive Technologien werden bei der Rekrutierung durch digitale Werkzeuge wie natürliche Sprachverarbeitung (NLP), prädiktive Algorithmen und selbstlernende Verfahren eingesetzt. Diese Tools ermöglichen es beispielsweise, Kandidat\*innen mit Stellen zusammenzubringen, die ihrer Berufserfahrung und ihren Fähigkeiten entsprechen. Systeme für das Screening von Bewerbungen, die künstliche Intelligenz nutzen, verringern den Zeitaufwand für die Personalbeschaffung; außerdem lassen sich so menschliche Fehler ausschließen. So kann sich die Personalabteilung stärker auf Stellen mit hohem Mehrwert konzentrieren, die eine menschliche Note erfordern. Das digitale Zeitalter spielt bei der Strukturierung digitaler HR-Prozesse eine wichtige Rolle.

Zusammenfassend können wir von 12 allgemeinen Trends im Einstellungsprozess für 2021 sprechen:

1. Fernarbeit und Lernen
2. Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion
3. Mitarbeitergesundheit und psychische Gesundheit
4. Cloud-basiertes HR
5. Personalbeschaffung mit künstlicher Intelligenz
6. Gig-Wirtschaft (Freiberufler)
7. Organisatorischer Wandel und Transformation
8. Künstliche Intelligenz und Qualifikationen
9. Qualifikationsbasierte Personalplanung
10. Neue Geschäftsmodelle
11. Integration mit Technologie
12. Neue HR-Fähigkeiten



# 2. Methoden des Vorstellungsgesprächs

## 2.1 Traditionelle Bewerbungsgespräche

Beim traditionellen Vorstellungsgespräch stellt der Interviewer offene und allgemeine Fragen. Der\*die befragte Bewerber\*in teilt allgemeine Informationen über sich selbst mit. Das Gespräch wird nicht im Detail auf Beispiele, Verhaltensweisen und Eigenschaften geführt. Mit dieser Technik lässt sich die im Job zu erbringende Leistung nur zu 10 % genau vorhersagen. "Wie würdest du dich im Fall X verhalten?" Da es sich jedoch um theoretische/hypothetische Beispiele handelt, kann diskutiert werden, ob sie gültig sind.

## 2.2 Was ist ein digitales Vorstellungsgespräch?

Dieses System, das als Online- oder digitales Interview bezeichnet wird, ist eine häufig bevorzugte Kommunikationsmethode während der Einstellungs- oder Bewertungsphase. Online zu sein bedeutet, sich von seiner Umgebung aus zu verbinden und Fragen zu beantworten. Der Einsatz der Technologie für Online-Interviews stößt bei Einstellungsverfahren auf zunehmendes Interesse. Zur Unterstützung von Online-Interviews in Einstellungsverfahren erhielt HireVue 93 eine Millioneninvestition, was zeigt, dass digitale Gespräche ein Meilenstein sind, um traditionelle Methoden zu ersetzen. Online-Interviews sind nicht nur sehr bequem für Bewerber\*innen, die sich aus der Ferne bewerben, sondern bedeuten auch maximale Effizienz bei minimalem Zeit- und Arbeitsaufwand für die Personalverantwortlichen. Auf diese Weise erhöht sich die Zahl der befragten Bewerber\*innen und es besteht daher eine höhere Wahrscheinlichkeit, die gewünschten Qualifikationen zu erreichen. Außerdem ist es mit diesem System möglich, Gespräche aufzuzeichnen und zu teilen.

### 2.2.1 Live und zuvor aufgezeichnete Interviews

Digitale Interviews (eine Art von Videointerviews mit Antworten auf eine bestimmte Liste von Fragen) werden immer häufiger eingesetzt, um in der ersten Runde die richtige Auswahl zu treffen. Durch die Aufzeichnung digitaler Vorstellungsgespräche werden Bewerber\*innen nicht ausgegrenzt und die Personalabteilung kann sich mehr Gespräche anhören. Es ist sehr wichtig, in diesem Prozess, in dem sich alles sehr schnell entwickelt, Aufmerksamkeit zu erregen. Das Personal, das sich die Videos anschaut, kann leichter vergleichen, wenn es sich die gleichen Antworten von jedem\*r Bewerber\*in anhört, und die Videos von denen es nicht zufrieden ist, immer wieder anhören. Bei aufgezeichneten Vorstellungsgesprächen kann es sein, dass der\*in Bewerber\*in nicht in der Lage ist, die Antworten auf die Fragen zu finden, während der Personalverantwortliche die gewünschte Antwort nicht nachvollziehen und anleiten kann.

## 2.2.2 Automatisiertes Telefoninterview (IVR)

Nach einer Vorauswahl aus den Lebensläufen der Bewerber\*innen wird eine lange Liste erstellt. Mit diesen Bewerber\*innen wird ein kurzes Telefoninterview geführt. Dabei werden die Details der offenen Stelle nochmals erläutert.

Außerdem werden die Kandidat\*innen dabei gefragt, ob sie noch Interesse an der Stelle haben, ihre Lebenslaufinformationen werden abgeglichen und der Bewerbungsprozess erläutert. Die Bewerber\*innen, deren Vorstellungsgespräch positiv verläuft, werden über den nächsten Schritt informiert. Wenn es eine Liste mit 10-12 Bewerbern gibt, können diese einzeln auf dem Handy angerufen werden.

Was aber, wenn Hunderte oder gar Tausende von Bewerbern auf der Liste stehen? Unabhängig davon, wie groß das Team an Anrufer\*innen ist, sind die Leerlaufzeiten, die mit dem manuellen Wählen von Nummern und dem Warten auf die Beantwortung von Anrufen verbracht werden, die Punkte, die die Effizienz des Vorgangs stark verringern. Weitere Probleme sind die Bewältigung von Sondersituationen, wie z. B. falsche Nummern oder Anträge der Bewerber\*innen auf Verschiebung des Vorstellungsgesprächs. Inzwischen gibt es Technologien, die alle diese Probleme lösen. Mit der automatischen IVR-Suche ist es möglich, bei Vorstellungsgesprächen an den Termin zu erinnern und mit einem Klick auf das IVR zu bestätigen, ob man zu dem Termin kommen will oder nicht.

## 2.2.3 Video-Interviews auf Abruf

Eine Lösung, die Zeit und Geld spart, ist das Online-Vorstellungsgespräch bzw. Online-Interview. Online-Interviews, die auf der Grundlage der Eignung beider Parteien geplant werden, sind in letzter Zeit zu einer der beliebtesten HR-Praktiken geworden, vor allem angesichts der Pandemie.

## 2.2.4 Chatbot-basierte Rekrutierung

Rekrutierungsprozesse werden durch künstliche Intelligenz geprägt. Unternehmen auf der ganzen Welt bewerten Kandidat\*innen, die sich auf Stellen bewerben, mit Chatbots. Zwar befürchten Menschen nach wie vor, dass künstliche Intelligenz ihnen die Arbeitsplätze wegnimmt, allerdings wird sie in Zukunft auch Menschen beschäftigen. Die Vorteile des digitalen Zeitalters hinterlassen ihre Spuren im Bewerbungsprozess. Dank der auf künstlicher Intelligenz basierenden Bewertungstools können die Personalverantwortlichen auf die ihnen vorgelegte Auswahlliste reagieren, anstatt die Lebensläufe einzeln zu bewerten. Chatbots bringen Angebot und Nachfrage auf die genaueste Weise zusammen. Ein Rekrutierungs-Chatbot ist eine Software, die eine Konversation über auditive oder textuelle Methoden führt, um Teile des Rekrutierungsworkflows zu automatisieren.



Häufige Aufgaben, die einem Chatbot zugewiesen werden, sind das Sammeln von Bewerberinformationen, das Erstellen von Kandidatenprofilen, das Screening von Kandidat\*innen und die Planung von Vorstellungsgesprächen. Durch den Einsatz von Technologien der künstlichen Intelligenz sind diese Bots in der Lage, die menschliche Konversation für verschiedene Funktionen zu simulieren. Für die Personalabteilung, die Talentakquise und die Rekrutierung können Chatbots oft in die bestehende Infrastruktur integriert werden, um die Einstellungspipeline zu unterstützen. Einige ihrer Funktionen umfassen das Screening von Bewerber\*innen, die Beantwortung häufig gestellter Fragen, das Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen, die Einbindung bestehender Talentpools und die Planung von Vorstellungsgesprächen.

### 2.2.5 Gamifizierte Bewertungen

Talenttestanwendungen, die viele Unternehmen in der ersten Phase des Einstellungsprozesses einsetzen, können diese Qualitäten messen, aber viele Kandidat\*innen beschreiben sie als langwierige, langweilige und stressige Erfahrung. Der *Gamified*-Talent-Test ermöglicht es der Personalabteilung, sowohl den\*die richtigen Kandidaten\*in zu finden als auch eine erfolgreiche Arbeitgebermarke zu werden und ist somit durch seine Messkraft und die positive Erfahrung der Kandidat\*innen zu einer wichtigen Alternative für Unternehmen geworden. Sie messen die geistigen Fähigkeiten der Kandidat\*innen mit der traditionellen Testmethode, die sie aus dem akademischen Bereich gewohnt sind. Da die Erfahrung der Kandidat\*innen immer mehr an Bedeutung gewinnt, überlässt die traditionelle Testmethode ihren Platz den gamifizierten Talenttests. Im Vergleich zu traditionellen Assessment-Methoden sammelt der gamifizierte Talenttest mehr Daten in kürzerer Zeit und bietet einen besseren Rekrutierungsprozess sowohl für den\*die Kandidaten\*in als auch für das Unternehmen. Während langwierige Rekrutierungsprozesse von den Kandidat\*innen als demotivierend und ermüdend empfunden werden, macht Gamification diesen Prozess angenehmer und einfacher. Der *Gamified*-Ability Test, der auch die digitale Transformation unterstützt, welche eines der wichtigsten Themen der Unternehmen in der letzten Zeit ist, kann online und mobil angewendet werden und kann auf Wunsch auch in einer Kamera- oder Überwachungsumgebung durchgeführt werden.

### 2.2.6 Screening-Interviews

Vorstellungsgespräche, die in Unternehmen in ihren eigenen Einrichtungen (vor Ort) durchgeführt wurden, verwandeln sich immer mehr in Remote-/Online-Interviews. Früher führten einige Unternehmen Online-Interviews durch, die als Screening-Interviews bezeichnet wurden. Heutzutage scheint es jedoch, dass fast alle Vorstellungsgespräche zu Online-Interviews werden, und nach dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie werden Online-Interviews allmählich an Popularität gewinnen. Es ist zu bedenken, dass alle wichtigen Punkte des Online-Interviews auch für Screening-Interviews gelten.

## 2.2.7 Telefon- oder Webkonferenz-Interviews

Ein Telefoninterview wird in der Regel als Screening-Interview durchgeführt. Es dient dazu, die Zahl der Bewerber\*innen zu reduzieren, die zu einem persönlichen Gespräch eingeladen werden sollen. Es kann auch als erstes Vorstellungsgespräch für Bewerber\*innen genutzt werden, die weit von ihrem Dienstort entfernt wohnen. Dadurch werden Reisekosten auch gespart. Da die nonverbale Kommunikation/Körpersprache nicht sichtbar ist, ist die Verwendung verbaler Kommunikationselemente sehr wichtig. Ein Videokonferenzgespräch ist ein Gespräch mit Hilfe von Bildfernübertragung/Videotechnik. Alle Regeln des persönlichen Gesprächs gelten auch für diese Form der Befragung. Videokonferenzen sind zu einem wichtigen Instrument des digitalen Transformationsprozesses geworden. Eine der Neuerungen, die die Covid-19-Pandemie in unser Leben gebracht hat, ist der schnelle Übergang von zu Hause zur Arbeit. Mit der Online-Arbeit ist ein neues Konzept im Geschäftsleben entstanden: Online-Geschäftsgespräche mit einer Videokonferenzanwendung.

Die Möglichkeiten für die Aufzeichnung oder asynchrone Gespräche sind durch die Verwendung einer auf das Gespräch zugeschnittenen Videoinfrastruktur sehr hoch. Dank der asynchronen Anrufe ist es möglich, mit Hunderten von Personen gleichzeitig zu sprechen. Da alle Videos aufgezeichnet werden, können Bewerber\*innen für ähnliche Positionen, bei denen Sprache und allgemeiner Stil für die endgültige Entscheidung wichtig sind, vor der Einladung leicht eingestuft oder ausgeschlossen (Abgerufen von URL9) werden. Einige der Videokonferenzanwendungen sind: Smart Video Interview-HRW, Google Meet, AnyMeetings, Vast Conference, Zoom, Whereby, GotoMeeting.

## 2.2.8 Einzelgespräche (traditionell oder digital)

Der\*die Interviewer\*in und der\*die Bewerber\*in treffen sich einzeln. Dies ist eine der häufigsten Arten von Vorstellungsgesprächen. Es kann in verschiedenen Formaten durchgeführt werden. Es gibt drei Arten von Gesprächen von Angesicht zu Angesicht:

- **Situative Vorstellungsgespräche:** Die Art der Fragen, die den Bewerber\*innen gestellt werden: "Was würdest du in ..... Situation tun? Dies könnte eine Situation sein, der sie in der betreffenden Aufgabe begegnen könnten.
- **Präsentationsgespräche:** Die Bewerber\*innen erhalten ein Problem oder ein Thema, das sie im Voraus bearbeiten sollen. Dieses Thema kann eine Weile vor, kurz vor oder während des Gesprächs gegeben werden. Die Bewerber\*innen können aufgefordert werden, eine Präsentation über dieses Thema vorzubereiten.
- **Verhaltensbasierte Vorstellungsgespräche:** Die zu stellenden Fragen werden in der Regel im Voraus festgelegt, und der\*in Bewerber\*in wird immer nach seinen früheren Erfahrungen gefragt. In der Vergangenheit gezeigte Verhaltensweisen sind immer ein guter Indikator für das Verhalten, das in Zukunft gezeigt werden könnte.

## 2.2.9 Panel-Interviews

Es ist das bevorzugte Interview im Einstellungsverfahren von sehr großen Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen. Bei dieser Art von Vorstellungsgespräch gibt es eine Jury, die aus mehreren Personen besteht. Bei der Durchführung von Panel-Interviews beziehen die Personalverantwortlichen auch den\*die Abteilungsleiter\*in des einstellenden Unternehmens und die in der Abteilung tätigen Experten in die Jury ein. Ein Panel-Interview ist ein äußerst stressiges und anspruchsvolles Vorstellungsgespräch für Bewerber\*innen, da sie sich mehreren Personen gleichzeitig stellen müssen. In der Regel wird die Entscheidung von den Jurymitgliedern einstimmig getroffen.



## 2.3 Vorteile eines digitalen Vorstellungsgesprächs

### - Du verschwendest kein Geld

Bei digitalen Vorstellungsgesprächen fallen keine Transport-, Reise- oder Unterbringungskosten an.

### - Reibungsloser Ablauf der Rekrutierung

Beim digitalen Vorstellungsgespräch kann man sich von überall verbinden und in eine Besprechung einwählen. Es ist auch möglich, eine Aufzeichnung des Gesprächs zu erhalten. Auf diese Weise wird das abgeschlossene Interview den Entscheidungsträger\*innen wieder zugänglich.

## 2.4 Herausforderungen digitaler Interviews

- Du kannst auf technische Schwierigkeiten stoßen: Bei virtuellen Gesprächen besteht die Gefahr von technischen Pannen, wie Verbindungsproblemen oder fehlendem Ton.
- Virtuelle Interviews sind leider nicht so persönlich wie Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Beispielsweise ist es nicht möglich, Hände zu Schütteln oder andere Verhaltensmuster zu identifizieren, die erlauben einen besseren Eindruck zu erhalten.
- Egal, um welche Art von digitalem Vorstellungsgespräch es sich handelt, kann es immer vorkommen, dass du aufgeregt bist. Das ist normal bei Einstellungsprozesse und gehört ganz natürlich dazu. Viele Menschen stehen beispielsweise nicht gern vor der Kamera und bevorzugen ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Lass dich davon nicht entmutigen und versuche dich rechtzeitig auf dein Interview vorzubereiten und die positiven Teile der Interview-Art in den Vordergrund zu stellen.



# 3. Soft Skills: worauf Arbeitgeber achten

Um dich für eine Stelle zu bewerben, musst du einen Lebenslauf mit einem Anschreiben einreichen, in dem du dich und deine Erfahrungen vorstellst und deine Fähigkeiten darlegst. Wie kann man "Fähigkeiten" definieren? Fähigkeiten sind das Fachwissen oder das Talent, das man braucht, um eine Arbeit oder eine Aufgabe zu erledigen. Fähigkeiten werden durch Lebens- und Berufserfahrung entwickelt und können auch durch ein Studium bzw. eine Ausbildung erlernt werden. Es gibt verschiedene Arten von Fertigkeiten, und manche sind für manche Menschen leichter zu erreichen als für andere, je nach Geschicklichkeit, körperlichen Fähigkeiten und Intelligenz. Es kann sich um weiche oder harte Fähigkeiten handeln.

**Hard Skills** sind oft mit einer Aufgabe oder Tätigkeit verbunden und oft berufsbezogen. Hard Skills sind erlernbare Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die leicht messbar sind. Wir definieren Hard Skills als die technischen Fähigkeiten, die für die jeweilige Tätigkeit erforderlich sind.

Normalerweise kann man Hard Skills im Klassenzimmer, in einem Online-Kurs, durch Bücher und andere Materialien oder am Arbeitsplatz erwerben. Sie werden im Rahmen von formalen Bildungs- und Ausbildungsprogrammen erworben, z. B. an Hochschulen, in Lehrberufen, in Kurzzeitschulungen, in Online-Kursen und Zertifizierungsprogrammen sowie durch Ausbildung am Arbeitsplatz.

Beispiele für Hard Skills sind:

- Zu den technischen Fertigkeiten gehören Fachwissen und Erfahrung in Bereichen wie IT, Technik oder Wissenschaft.
- Computerkenntnisse, d. h. die Fähigkeit, Software und Hardware zu benutzen
- Analytische Fähigkeiten, d. h. die Fähigkeit, Daten zu sammeln, zu analysieren, die Bedeutung zu entschlüsseln und zu präsentieren.
- Marketingkenntnisse, d. h. allgemeine Kenntnisse in den Bereichen Verkauf, Werbung und Verbraucherforschung sowie eine Fülle hochtechnischer, digitaler Fähigkeiten, die für den Erfolg im modernen Online-Marketing erforderlich sind.
- Managementfähigkeiten: Eigenschaften oder Fähigkeiten, die eine Führungskraft besitzen sollte, um bestimmte Aufgaben in einer Organisation zu erfüllen.
- Projektmanagement-Fähigkeiten, die garantieren, dass die Dinge erledigt werden.
- Sprachkenntnisse, Kenntnisse in mehreren Sprachen.

**Soft skills** sind allgemeinere, nicht greifbare Qualitäten oder Eigenschaften. Sie sind nicht-technische Fähigkeiten, die sich darauf beziehen, wie man arbeitet. Dazu gehören die Art und Weise, wie du mit Kollegen umgehst, Probleme löst und deine Arbeit bewältigt. Die Entwicklung von Soft Skills verbessert sich während unserer Interaktionen mit anderen und ist von grundlegender Bedeutung für den Aufbau und die Pflege unserer Beziehungen.

Beispiele für Soft Skills sind:

- **Kommunikationsfähigkeit** umfasst die effektive und effiziente Weitergabe von Informationen. Teamarbeit ist die Fähigkeit, partizipative und kooperative Beziehungen mit anderen Menschen aufzubauen.
- **Problemlösungskompetenz** ist die Fähigkeit, Probleme schnell und effektiv zu lösen.
- **Kreatives Denken** ist die Fähigkeit, etwas auf eine neue Art zu betrachten.
- Was sind die **wichtigsten beruflichen Fähigkeiten**? Eine im International Journal of Applied Management and Technology veröffentlichte Studie ergab, dass Soft Skills für das globale Arbeitsumfeld von "überragender Bedeutung" sind.



# 4. Die drei Hauptcluster: persönlich-sozial-methodisch

Die **Soft Skills** wurden in drei Gruppen eingeteilt: sozial, methodisch und persönlich (Haselberger et al., 2012).

**Persönliche Fähigkeiten** beziehen sich darauf, wie man sich ausdrückt. Dabei kann es sich um Fähigkeiten handeln, mit denen man geboren wurde, um natürliche Talente oder um Dinge, die man durch Erfahrungen entwickelt.

**Soziale Fähigkeiten**, auch "zwischenmenschliche Fähigkeiten" genannt, sind die Fähigkeiten, die wir nutzen, um mit anderen Menschen zu kommunizieren und zu interagieren, sowohl verbal als auch nonverbal, durch Gesten oder Körpersprache. Fast jeder Beruf erfordert soziale Fähigkeiten, z. B. wenn man in einem Team arbeitet, muss man in der Lage sein, mit anderen auszukommen, wenn man mit Kunden arbeitet, muss man auf ihre Wünsche eingehen, oder wenn man eine Führungskraft ist, muss man die Mitarbeiter motivieren.

Die **methodischen Fähigkeiten** beziehen sich auf die Konzepte der Anpassungsfähigkeit und der Autonomie: Anpassung, Unabhängigkeit, Planung, Antizipation, Problemlösung, Qualität der Arbeit, Analyse, kritische Beurteilung.

## 4.1. Soft Skills im Detail: die wichtigsten für Arbeitgeber

Es ist möglich, die wichtigsten Fähigkeiten jedes Clusters zu identifizieren.

### Soziale Kompetenzen

**1) Kommunikationsfähigkeit** ist die Fähigkeit, Ideen, Informationen und Meinungen sowohl mündlich als auch schriftlich klar und effektiv zu vermitteln und gleichzeitig zuzuhören und ein offenes Ohr für die Vorschläge anderer zu haben. Die Kommunikationsfähigkeit kann verbal (durch mündlichen Austausch), schriftlich (durch Bücher, Websites und Zeitschriften), visuell (durch Schaubilder, Diagramme und Karten) oder nonverbal (Körpersprache, Gesten, Stimmlage und Tonfall) erfolgen. Gute Kommunikationsfähigkeiten sind wichtig, damit alle Informationen genauer und schneller verstehen können. Diese können auch helfen, ein Vorstellungsgespräch zu bekommen und das Auswahlverfahren zu bestehen. Die Fähigkeit, sich gut zu artikulieren, ist ein großer Vorteil. Um die Arbeit effektiv zu erledigen, muss man Probleme diskutieren, um Informationen bitten, mit anderen interagieren und über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügen - all das gehört zu guten Kommunikationsfähigkeiten. Sie helfen dir, dich gut zu verständigen und die Bedürfnisse deiner Mitmenschen zu verstehen.

Dein zukünftiger Arbeitgeber kann dich bitten, diese Fähigkeit zu bewerten:

- E-Mails zu versenden, die möglichst klar und präzise sein sollten;
- eine PowerPoint-Präsentation vorzubereiten;
- eine Rede während eines Meetings zu halten.

**2) Teamarbeit** ist die Fähigkeit, effektiv in einer organisierten Gruppe zu arbeiten sowie partizipative und kooperative Beziehungen mit anderen Menschen aufzubauen. Es geht darum, Ressourcen und Wissen zu teilen, Interessen abzustimmen und zur Erreichung der Ziele der Organisation beizutragen. Teamarbeit motiviert Einheitlichkeit am Arbeitsplatz: enge Beziehungen motivieren die Mitarbeiter\*innen und bringen sie dazu, mehr zu arbeiten, zu kooperieren und sich gegenseitig zu unterstützen. Teamarbeit ermöglicht eine höhere Effizienz und Produktivität, da die Arbeitslast geteilt werden kann und der Druck auf den Einzelnen abnimmt. Die Arbeit im Team bietet auch hervorragende Lernmöglichkeiten, da man aus den Fehlern der anderen lernt oder Fähigkeiten, Ideen und Lösungen von anderen Kolleg\*innen entdecken kann.

Um diese Fähigkeit zu bewerten und zu verbessern, kann dein Arbeitgeber\*in: - Teambuilding-Veranstaltungen organisieren (eine Reihe von Freizeit-, Schulungs- und/oder Erfahrungsaktivitäten, die darauf abzielen, die Kommunikation und Kollegialität zwischen den Teammitgliedern zu fördern und die Gesamtleistung der Gruppe im Hinblick auf ein Ziel zu verbessern).

**3) Führung** ist die Fähigkeit, andere zu motivieren und zu leiten, damit sie einen wirksamen und angemessenen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten. Führung bedeutet, etwas zu gestalten und zu planen, Ressourcen zu schützen und nach Fehlern zu suchen und diese zu verbessern. Bei der Führung geht es darum, Menschen zu motivieren und zu inspirieren, zusammenzuarbeiten und zu kooperieren, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Eine Führungskraft ist also nicht nur der\*diejenige, der\*die eine Autoritätsposition innehat, sondern der\*diejenige, der\*die andere motiviert und inspiriert, die Initiative ergreift, Interesse zeigt und Ziele verfolgt.

Um diese Fähigkeit zu beurteilen, kann der\*die zukünftige Arbeitgeber\*in dich bitten, eine Gruppe von Mitarbeiter\*innen zu leiten, indem du ihnen hilfst, ein Ziel zu erreichen, sie motivierst und zu führen.

**4) Flexibilität und Veränderungsbereitschaft:** Anpassungsfähigkeit ist notwendig, da Veränderungen ständig und unvermeidlich sind. Sie beziehen sich auf die eigene Fähigkeit und Bereitschaft, auf Veränderungen zu reagieren und sich ihnen anzupassen, indem man die eigenen Grundüberzeugungen mit der angemessenen Reaktion auf Veränderungen in Einklang bringt.

Um Ihre Flexibilität und Veränderungsbereitschaft zu beurteilen, kannst du aufgefordert werden, an Wochenenden oder in Schichten zu arbeiten oder das Team zu wechseln.



## Persönliche Fähigkeiten

**1) Kreatives und innovatives Denken** ist die Fähigkeit, neue Ideen einzubringen, die zur Verbesserung der Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation sowie der am Arbeitsplatz durchgeführten Aktivitäten beitragen, mit dem Ziel, auf die Bedürfnisse der Organisation hinsichtlich ihrer Entwicklung zu reagieren. Kreativität und Innovation sind zunehmend wichtige Eigenschaften auf dem Markt, sowohl für große Unternehmen als auch für Freiberufler, die ihr Unternehmen gründen.

Es geht darum, neue Ideen zu nutzen, um qualitativ bessere Ergebnisse auf effizientere Weise zu erzielen. Wenn viele Menschen an Kreativität denken, denken sie an Künstler\*innen, Grafikdesigner\*innen, Schriftsteller\*innen, Maler\*innen usw. Aber das ist nicht nur das, was kreativ sein bedeutet, denn Kreativität bedeutet nicht nur Kunst.

"Softwareunternehmen wollen nicht nur Menschen, die Code schreiben können, sondern Menschen, die sich neue Software ausdenken können, um alte Probleme zu lösen. Unternehmen wollen keine Wirtschaftsanalytiker\*innen, die nur Zahlen ausrechnen, sondern Analyst\*innen, die auf der Grundlage der Zahlen kreative Lösungen finden können."

Um deine Kreativität zu beurteilen, kann dein zukünftiges Unternehmen dich bitten, ein Plakat für eine Firmenveranstaltung zu entwerfen (Tools wie Canva können dabei helfen) oder an einer Brainstorming-Sitzung teilzunehmen, um neue Ideen zu sammeln.

Methodische Fähigkeiten

## Organisatorische Fähigkeiten

**1) Organisatorische Fähigkeiten:** Sie beziehen sich auf die Fähigkeit, Prioritäten bei den Aufgaben zu setzen, die Effizienz zu maximieren und die Struktur während eines Arbeitstages oder der Dauer eines Projekts beizubehalten. Disziplin, kognitive Flexibilität und ein gutes Gedächtnis sind der Schlüssel zu einem\*r guten Organisator\*in. Mit einer starken Organisationsfähigkeit sind Fristen nie ein Problem, sondern nur ein weiterer Faktor, der bestimmt, welche Aufgaben zuerst erledigt werden.

Man kann einige Tools verwenden, um besser organisiert zu sein, zum Beispiel:

- Google Calendar
- Tasks
- Evernote
- Google Keep
- Todoist.

**2) Entscheidungsfindung** ist die Fähigkeit, die notwendigen Entscheidungen zu treffen, um Ziele schnell und proaktiv zu erreichen. Bei der Entscheidungsfindung werden die relevanten Informationen genutzt, um die beste Alternative auszuwählen (durch Konsultation der am besten geeigneten Quellen, Prüfung und Umsetzung dieser Alternative), wobei unter Umständen gewisse Risiken unter ungewissen Bedingungen eingegangen werden.

Um eine Entscheidung zu treffen, können Sie diese 7 Schritte befolgen:

- Die Entscheidung identifizieren → Das zu lösende Problem oder die zu beantwortende Frage beschreiben
- Sich relevante Informationen beschaffen → Entweder aus internen Quellen (Auswertung der Erfahrungen des Unternehmens) oder aus externen Quellen (Studien, Marktforschung, Beratung).
- Nach Alternativen suchen → In der Regel gibt es mehrere Möglichkeiten, ein Ziel zu erreichen: Alle sollen in Betracht gezogen werden.
- Die Bewertung durchführen → Die Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen abwägen.
- Die beste Alternative wählen → Den vielversprechendsten Weg auf der Grundlage des gesammelten Wissens bestimmen. Dies ist das Herzstück des Prozesses, der Moment, in dem die Entscheidung getroffen wird.
- Handeln → Planen, wie Entscheidungen in die Tat umgesetzt werden können. Den Zeitrahmen berechnen und sich vergewissern, dass alle erforderlichen Fachleute mitarbeiten.
- Die Entscheidung überprüfen → Offen über Ihre Entscheidung nachdenken: Wurde dein Ziel effektiv erreicht? Notieren, was funktioniert hat und welche Fehler du gemacht hast. Das wird dir bei künftigen Entscheidungen helfen.

**3) Managementfähigkeiten:** Sie beziehen sich auf die Fähigkeit, Ziele und Prioritäten durch die Auswahl und Verteilung von Aufgaben und Ressourcen festzulegen. Sie verfolgen die Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele und reagieren auf eventuelle Abweichungen vom ursprünglichen Plan.

**4) Analytische Fähigkeiten** sind die Eigenschaften und Fähigkeiten, die es dir ermöglichen, ein Thema zu beobachten, zu recherchieren und zu interpretieren, um komplexe Ideen und Lösungen zu entwickeln.

**5) Die unternehmerische Denkweise** erfordert einen besonderen Fokus, da sie eine Mischung aus sozialen und methodischen Fähigkeiten darstellt. Der Begriff Entrepreneurship Mindset wird von Alain Fayolle in der Financial Times als eine spezifische Geisteshaltung definiert, die das menschliche Verhalten auf unternehmerische Aktivitäten und Ergebnisse ausrichtet. Fayolle führt weiter aus, dass Personen mit einer unternehmerischen Denkweise häufig von Chancen, Innovationen und neuer Wertschöpfung angezogen werden.

# 5. Kompetenzmatrix

Eine Kompetenzmatrix ist ein Instrument, mit dem man die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen sowie die erforderlichen und gewünschten Kompetenzen definieren und visualisieren kann. Untersuchungen zeigen, dass kompetenzbasierte Anwendungen wesentlich effizientere, objektivere und validere Ergebnisse liefern als herkömmliche Methoden. Kompetenz ist ein Konzept der Unterscheidungsmerkmale einer Person, die zwischen mittelmäßiger und hervorragender Leistung zu unterscheiden versucht. Mit diesen Merkmalen konzentriert sich das Konzept der Kompetenz auf die übergeordneten Aspekte und Unterschiede der vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen der Person. Ziel ist es, diese Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen zu Höchstleistungen zu bringen. Dabei handelt es sich um beobachtbare Verhaltensdimensionen, die Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen sowie verschiedene Fähigkeiten im Zusammenhang mit Teams, Institutionen und Prozessen umfassen, die zu Höchstleistungen führen und der Organisation einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Einige der Kompetenzen, nach denen Unternehmen bei Bewerber\*innen im Allgemeinen suchen, und die Verhaltensweisen, die sie von ihnen erwarten, sind:



- Unternehmerisches Denken
- Kreativität
- Analytisches Denken
- Proaktivität
- Engagement für die Unternehmenswerte
- Flexibilität, Anpassungsfähigkeit
- Mündliche / schriftliche / strategische Analyse



- Erfolgsorientiert sein
- Beständigkeit und Zuverlässigkeit
- Kundenorientiert sein
- Auf Details in Wort und Schrift achten
- Nicht aufgeben
- Energie
- Wirkung

|   |  |
|---|--|
|  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Stabilität</li> <li>• Verantwortung delegieren</li> <li>• Entwicklungstechniken</li> <li>• Hardware-Nutzung</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Selbstständiges Arbeiten</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt</li> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Coaching</li> <li>• Neigung zur Teamarbeit<br/>(Fähigkeit zur Zusammenarbeit)</li> <li>• Analysieren und Entscheiden</li> </ul> |
|---|--|

In den Kompetenzdefinitionen stehen verschiedene Konzepte im Vordergrund. Diese umfassen Wissen, Fähigkeiten, Verhalten und Werte. Im Allgemeinen wird Kompetenz als die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften definiert, die eine Person besitzen muss, um in einer bestimmten Tätigkeit hohe Leistungen zu erbringen. Kompetenz kann auch als Verhaltensbereiche verstanden werden, die Mitarbeiter benötigen oder erwerben müssen, um hohe Leistungen zu erbringen. In dieser Hinsicht unterscheidet sie sich auch vom Begriff der Kompetenz, der die Mindeststandards ausdrückt, die Arbeitnehmer haben sollten (z. B. einen Hochschulabschluss, ein Minimum an Berufserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse, die Fähigkeit, Computerprogramme zu benutzen). Es kann jedoch gesagt werden, dass es bestimmte gemeinsame Punkte in allen verschiedenen Kompetenzdefinitionen gibt. Diese sind:

**1. Wissen:** Um in einem bestimmten Bereich kompetent zu sein, ist es notwendig, die notwendige Ausbildung und das Wissen über diesen Bereich zu haben.

**2. Fertigkeiten:** Um in einem bestimmten Bereich kompetent zu sein, muss man über natürliche oder erworbene Fähigkeiten in diesem Bereich verfügen.

**3. Einstellung:** Um in einem bestimmten Bereich kompetent zu sein, muss man über Kenntnisse und Fähigkeiten in diesem Bereich verfügen und diese Werte in die Verhaltensdimension übertragen und konkretisieren.

**4. Beobachtbares Verhalten:** Um die Kompetenz bewerten zu können, muss sie sich in beobachtbare Verhaltensweisen verwandeln.

**5. Überlegene Leistung:** Die Ergebnisse, die sich aus der Anwendung der Kompetenzen ergeben, sollten über den durchschnittlichen Werten und Leistungen liegen.

Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für ein Kompetenzmodell

### Beispiel einer Kompetenzmatrix

| Hauptgruppe                        | Hauptkompetenz   | Verhaltenshinweis   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Institutionelle Kompetenzen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne Kommunikation</li> <li>- Teamarbeit</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Äußert seine/ihre Ansichten und Gedanken klar und wirkungsvoll in mündlicher und schriftlicher Form.</li> <li>- Arbeitet in Harmonie sowohl mit dem eigenen Team und anderen Teams.</li> </ul> |
| <b>Professionelle Kompetenzen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehungs-management</li> <li>- Projektentwicklung</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorgesetzter/Untergebener Beziehung</li> <li>- Neue Projekte entwickeln</li> </ul>   |
| <b>Funktionelle Kompetenzen</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von Untergebenen</li> <li>- Ein Vorbild sein</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennt das Personal und setzt sich ein für seine Entwicklung</li> <li>- Als Führungskraft ein Vorbild für die anderen sein</li> </ul>   |
| <b>Administrative Kompetenzen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung der Ressourcen</li> <li>- Administrative Zuständigkeiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- setzt die Ressourcen der Einrichtung wirtschaftlich ein.</li> </ul>  |
| <b>Offene Fragen</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Stärken</li> <li>- 3 Schwächen</li> </ul>                                 |   |



## Kompetenztypen

Kompetenztypen Kompetenzen werden von verschiedenen Autoren und Wissenschaftler\*innen in unterschiedliche Gruppen eingeteilt. David Mc Clelland hat als Ergebnis seiner Studien 20 Kompetenzen unter sechs Überschriften identifiziert.

**Hilfs- und Dienstleistungskompetenzen:** Empathie, Kundenorientierung.

**Wirkungskompetenzen:** Wirkungs- und Einflusskompetenz, organisatorische Sensibilität, Beziehungskompetenz.

**Führungskompetenzen:** Entwicklung anderer, Führung, Teamarbeit und Kooperation, Teamleitung.

**Angemessene Denk- und Problemlösungskompetenzen:** Analytisches Denken, konzeptionelles Denken, technisches Fachwissen und Kompetenz für Informationsaufwand.

**Persönliche Handlungskompetenzen:** Kontrolle, Selbstvertrauen, Engagement für die Organisation, Flexibilität.

Die persönlichen Kompetenzen werden ebenfalls in zwei Bereiche unterteilt. Diese sind:

1. Externe Faktoren: Der Arbeitsplatz selbst, die Komplexität des Arbeitsplatzes, das physische Umfeld des Arbeitsplatzes, das soziale Umfeld des Arbeitsplatzes.
2. Interne Faktoren: Fähigkeitsverständnis, allgemeiner Gesundheitszustand, Persönlichkeitsmerkmale, Stimmung.



## Kompetenztypen als Tabelle

| <b>Grundlegende Kompetenzen</b> | <b>Management-Kompetenzen</b>  | <b>Funktionelle Kompetenzen</b>                      |
|---------------------------------|--------------------------------|--|
| Offen sein fürs Lernen          | Analytisches Denken            | betriebswirtschaftliche Kenntnisse                   |
| Informationsaustausch           | Planung und Organisation       | Informationsverarbeitung                             |
| Kommunikationsfähigkeit         | Entscheidungsfindung           | Verhandlungsgeschick                                 |
| Lösungsorientierung             | Initiativen ergreifen          | Vielseitiger Einsatz von Fertigkeiten                |
| Effiziente Ressourcennutzung    | Delegation von Befugnissen     | Zierlichkeit   |
| Teamarbeit                      | Coaching-Fähigkeiten           | Projekt Management                                   |
| Unternehmensbewusstsein         | Gewinn- und Kostenorientierung | Analyse und Reporting                                |
| Kundenorientierung              | Kreativität und Innovation     | Vertretungsfähigkeit                                 |
| Veränderung und Verbesserung    | Erfolg richtig managen         | Einhaltung der beruflichen Arbeitsschutzvorschriften |
| Bewusstsein über Verantwortung  | Verantwortung übernehmen       |  |
|                                 | menschliche Beziehungen        |  |
|                                 | Verwaltung aller Ressourcen    |  |



# Bibliographie

1. <https://kobitek.com/calisma-hayatinda-gelecek-dijital-ik-ile-insa-edilecek>.
2. <https://hrdergi.com/gelecege-donus-onumuzdeki-20-yilin-trendleri>
3. <https://www.willistowerswatson.com/tr-TR/Insights/2019/07/insan-kaynaklari-yonetiminin-geleceginde-one-cikan-6-trend>
4. <https://blog.youthall.com/ise-alim-sureclerinde-yeni-bir-trend-sosyal-medya-hesaplari/>
5. <https://www.yonetimdeinsan.com/insan-yonetim/2021-ik-trendleri-ik-liderlari-calkantili-bir-yil-sonrasindan-bekmekabiliyo>
6. <https://blog.youthall.com/mulakat-hazirlik-rehberi-mulakat-oncesi-ve-sonrasi-yapman-gerekenler/>
7. <https://medium.com/peoplebox-ats/dijital-zaman%C4%B1n-i-CC%87k-s%C4%B1-ve-online-m%C3%Blakatlari-43764af0e8e4>
8. <https://blog.youthall.com/dijital-mulakat-nedir-nasil-yapilir/>
9. <https://www.bulutsantralim.com/otomatik-ivr-aramasi/>
10. <https://www.brandingturkiye.com/online-mulakat-onem-kazandi/>
11. <https://www.xor.ai/recruitment-chatbots>
12. <https://indigodergisi.com/2019/08/is-gorusmesinde-oyunlastirilmis-yetenek-testi-nedir/>
13. <https://medium.com/@ahmet.aksoy/online-m%C3%Blakatlarda-nelere-dikkat-etmeliyiz-b275d67bc172>
14. <https://medium.com/peoplebox-ats/dijital-zaman%C4%B1n-i-CC%87k-s%C4%B1-ve-online-m%C3%Blakatlari-43764af0e8e4>
15. <https://www.protanitim.com/insan-kaynaklari-sirketleri-tarafindan-kullanilan-mulakat-teknikleri-nelerdir>
16. <https://www.iienstitu.com/blog/panel-mulakati-nedir-neler-sorulur>

17. <https://medium.com/peoplebox-ats/video-gorusmesi-online-mulakat-nasil-yapilir-7c72798894bc>
18. <https://medium.com/peoplebox-ats/video-gorusmesi-online-mulakat-nasil-yapilir-7c72798894bc>
19. Larry A. Connatser,  
[https://www.pubs.ext.vt.edu/content/dam/pubs\\_ext\\_vt\\_edu/AAEC/aaec-209/AAEC-209.pdf](https://www.pubs.ext.vt.edu/content/dam/pubs_ext_vt_edu/AAEC/aaec-209/AAEC-209.pdf)
20. <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/why-creativity-is-the-most-important-skill-in-the-world>
21. Haselberger, D., P. Oberheumer, E. Perez, M. Cinque, and D. Capasso. 2012. Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions, Handbook of ModEs Project, Life Long Learning Programme.
22. <https://careerwise.minnstate.edu/careers/why-skills-important.html>
23. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>
24. <https://zety.com/blog/skills-employers-look-for>
25. <https://factorial.it/blog/social-recruiting-italia/>
26. <https://www.jobstep.it/digital-recruiting-trend/>
27. <https://www.in-recruiting.com/it/videocolloquio-recruiting-online/>
28. <https://www.agv-bw.de/digitalisierung/berufe-4-0>
29. <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/recruiting-trends-2020>
30. <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/recruiting-tipps/gehalt-und-recruiting-trends/branchen-trends/recruiting-trends-2019/>
31. [https://www.wuv.de/karriere/innovative\\_wege\\_zum\\_neuen\\_mitarbeiter](https://www.wuv.de/karriere/innovative_wege_zum_neuen_mitarbeiter)



"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union