

csp20/23

---

# career service papers



**csnd**  Career Service Netzwerk  
Deutschland e.V.

Werbeanzeige

# career service papers

## Impressum

Herausgeber:

Career Service Netzwerk Deutschland e. V. (csnd)

ISSN: 1612-0698

Redaktion:

Jessica Assel, Christiane Dorenborg, Dr. Ilke Kaymak, Katharina Maier,  
Marcellus Menke, Martina Vanden Hoeck, Nelli Wagner

Redaktionsanschrift und Bezugsadresse:

Geschäftsstelle des csnd e. V.

c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

Leipziger Platz 11

10117 Berlin

Telefon: 030-206292-14


E-Mail: [geschaeftsstelle@csnd.de](mailto:geschaeftsstelle@csnd.de)

Internet: [www.csnd.de](http://www.csnd.de)

Bezugspreis: 5,- Euro (inklusive Versandkosten)

Für Mitglieder des csnd e. V. im Jahresbeitrag enthalten.

Satz: Text & Satz Thomas Sick, Saarbrücken

Verlag: universi – Universitätsverlag Siegen 

Die Publikation erscheint unter der Creative Commons Lizenz CC-BY-SA.



Druck: Uni-Print, Universität Siegen

Manuskripte: Bitte an die Geschäftsstelle senden.

Die in den career service papers veröffentlichten Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder, nicht unbedingt die des Herausgebers oder die der Redaktion. Um den unterschiedlichen, zum Teil bindenden hochschulspezifischen Vorgaben gerecht zu werden, überlässt die Redaktion den Autorinnen und Autoren, wie sie mit der Verwendung von männlicher und weiblicher Form umgehen. Da das Erscheinungsbild innerhalb eines jeden Artikels einheitlich ist, denkt die Redaktion, dass die Lesbarkeit des gesamten Heftes weiter gegeben ist. Die Varianz im Erscheinungsbild spiegelt die Vielfalt möglicher und praktizierter Regelungen wider. In Beiträgen, in denen nur die männliche oder nur die weibliche Form verwendet wird, ist die jeweils andere Form mit gemeint.

Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie am Ende dieser Ausgabe.

# Inhaltsverzeichnis

Impressum ..... 4  
Grußwort ..... 7

Dr. Silke Schwarz, Anna Becker

***Das professionelle Mindset  
Freiberufliche Musiker im Spannungsfeld zwischen  
künstlerischem Ideal und Marktanforderungen*** ..... 9

Prof. Dr. Berit Sandberg

***Mit Kunst zu Future Skills:  
Wie kunstbasiertes Lehren und Lernen wirkt*** ..... 17

Prof. Dr. Uwe P. Kanning, Marcellus Menke

**Bewerberinnen und Bewerbern ein  
gesundes Selbstbewusstsein mitgeben  
Was der Einsatz von Methoden der maschinellen  
Wissensverarbeitung und Künstlicher Intelligenz für die  
Personalauswahl bedeutet** ..... 31

Autorenhinweise ..... 46

Kontaktadressen der Redaktion und des csnd e. V. .... 48



## Liebe Leser\*innen,

hatten Sie Ende Dezember auch das Bedürfnis, möglichst Vieles noch ordentlich zu Ende zu bringen, um dann frisch ins kommende Jahr zu starten? Zum Jahreswechsel, wie wir ihn just erlebten, meinen wir das Vergehen der Zeit stets in besonderer Deutlichkeit zu spüren; zelebrieren es sogar, indem wir es mit guten Hoffnungen und Vorsätzen beginnen und Vergangenes hinter uns zu lassen hoffen. Ganz so als wäre der Übergang vom 31.12. auf den 1.1. etwas Anderes als der, vom 1.1. auf den 2.1. Doch ist Zeit nicht vielmehr ein kontinuierlicher Prozess, ein Fließen von Ereignissen ohne Klimax? Warum also nehmen wir manche Daten wie den Jahreswechsel so anders wahr als andere? Und was ist, wenn steter Wandel, stete Veränderung das eigentliche Wesen von Zeit sind, eigentlich eine Zeitenwende?

Wie ist dieser Begriff, den der Bundeskanzler zu Beginn des vergangenen Jahres angesichts des Einmarschs Russlands in die Ukraine prägte, zu fassen? Handelt es sich dabei um eine Umkehr der Zeit, eine Unterbrechung? In der Geschichte tauchen immer wieder Theorien eines Wiederkehrens historischer Muster auf. Pandemien, Kriege, Umweltkatastrophen – alles schon mal da gewesen. Aber was ist dann eigentlich das Neue, die Wende? Fakt ist: Nach einem guten halben Jahrhundert, in dem wir zumindest in Westeuropa einigermaßen unbelastet unseren Alltag leben konnten, rücken die Krisen nun wieder näher an uns heran.

Die Wochenzeitung „Die Zeit“ spricht in ihrem Jahresrückblick 2022 von der Krise als „neuem ständigem Begleiter“ und

meint, so müsse sich Epochenwandel anfühlen. Demnach scheint es also weniger um grundsätzlich neue Phänomene, als vielmehr um unsere persönliche Wahrnehmung und Betroffenheit zu gehen. Psychologisch gesehen schien der Begriff der Zeitenwende unsere Verunsicherung hinsichtlich dieser erneuten Krise tatsächlich gut in Worte zu fassen. Sollten wir uns also an dieses anhaltende Unsicherheitsgefühl gewöhnen? „Wir können Krise“ postuliert der Titel des erwähnten Textes recht zuversichtlich. Den Optimismus der Autorin scheinen derweil nicht alle zu teilen.

Laut Standard-Eurobarometer der Europäischen Kommission stieg der Anteil der Deutschen, die in den nächsten 12 Monaten eine Verschlechterung ihres Lebens im Allgemeinen erwarten von 9 % im Sommer 2020 auf 32 % im Sommer 2022. Und in einer im Mai/Juni 2022 unter anderem an der Uni Heidelberg durchgeführten internationalen Studie zur psychischen Gesundheit der Studierenden („Well-Being and Mental Health of Students during the Covid-19 Pandemic“) zeigte ein Großteil der dort Befragten zum Befragungszeitpunkt depressive Symptome.

Keine beglückenden Zeiten für junge Menschen, die trotz dieses Gemütszustands ihren Platz in der Gesellschaft finden sollen. Denn auch der Arbeitsmarkt, insbesondere der akademische, bleibt von all dem ja nicht unberührt. Ob nun eine angehende Geoökologin über die Verteilung knapper Wasserressourcen entscheiden, ein Lehrer immer diversere

Integrationsklassen betreuen oder eine Kulturmanagerin als Folge einer Pandemie geplante Konzertreisen absagen muss – künftig ist kaum mehr ein Berufsfeld vorstellbar, bei dem Flexibilität und kreative Problemlösungskompetenz nicht gefragt sein werden. Wie also können wir unsere Studierenden darauf vorbereiten, sich all dem engagiert zu stellen?

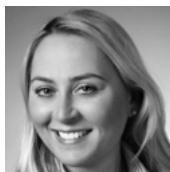
Quiet Quitting, also der aktuelle Trend, auf der Arbeit nur so viel Leistung wie gerade nötig zu erbringen, erscheint da nicht als die proaktivste Einstellung. Andererseits könnte man diese Strategie auch als Zeichen besonderer Selbstfürsorge und damit Stärkung der persönlichen Resilienz deuten, die ja als essentielle Ressource im Umgang mit Unsicherheiten gilt. Abstand gewinnen, einen Schritt zurücktreten. Einen leidenschaftlicheren Ansatz bietet Berit Sandberg, die in ihrem Artikel dafür plädiert, mit Hilfe der Kunst – genauer der Technik des art-based-thinking – die vielbeschworenen Future Skills einzuüben und so zu neuen Sichtweisen zu gelangen. Weg von Ratio hin zu emotionalem Verstehen durch künst-

lerische Praktiken. Auch Silke Schwarz und Anna Becker zielen mit ihrem Text auf die Selbstbehauptung der Kunst gegenüber den Mechanismen des sie umgebenden Marktes und fordern, dass sich angehende Künstler\*innen mit ebendiesen befassen, um sich künftig besser darin zu positionieren. Kunst als Medium der aktiven Krisenvorbeugung und -bewältigung. Geschehenes verarbeiten, überwinden und Neues schaffen.

Wie wir hierfür künftig die kreativsten und experimentierbereitesten Mitarbeiter\*innen finden, ist indes Sache der Personalentscheider\*innen. Ob diese gut beraten wären, KI für ihre Personalauswahl zu nutzen, verrät uns das spannende Interview mit Prof. Uwe Kanning am Ende dieser Ausgabe.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und kreative Schaffenskraft für Ihre persönlichen Herausforderungen. Also spielen, werkeln, tanzen Sie los und überraschen Sie uns mit spannenden Ergebnissen für das kommende Heft!

Ihre Redaktion



Das csp-Redaktionsteam: Jessica Assel, Christiane Dorenburg, Dr. Ilke Kaymak, Katharina Maier, Marcellus Menke, Martina Vanden Hoeck, Nelli Wagner (von l. n. r.)



# Das professionelle Mindset

## Freiberufliche Musiker im Spannungsfeld zwischen künstlerischem Ideal und Marktanforderungen

Dr. Silke Schwarz, Anna Becker

### Abstract

*Ein professionelles Mindset umfasst Klarheit bezüglich der eigenen Bedürfnisse in Abhängigkeit zu den äußeren Gegebenheiten. Professionell Musizierende benötigen neben dem künstlerischen auch ein unternehmerisches Mindset, welches ihnen ermöglicht, das von ihnen erarbeitete Wertangebot zu verkaufen. Dieses Mindset führt zum Erwerb von Kompetenzen und Mitteln, um sich aus Abhängigkeiten heraus zu lösen und selbstbestimmt auf Basis der eigenen Werte zu agieren.*

*Im Rahmen eines künstlerischen Studiums muss das Unternehmerische genauso individuell ausgebildet werden wie das Künstlerische. Es gilt, Studierende zu befähigen, ihre künstlerischen Visionen langfristig umzusetzen, anstatt aus Not jedes Engagement annehmen zu müssen. Durch den Wechsel zwischen dem Blick auf sich selbst bzw. das eigene Wertangebot und dem Blick auf die Zielgruppen erlangen Musiker wichtige Erkenntnisse, um strategisch zu planen, Erwartungen zu antizipieren und ihre Außenwirkung als Künstlerpersönlichkeit steuern zu können.*

### Herausforderungen des musikalischen Arbeitsmarktes

Die Bedingungen des musikalischen Arbeitsmarktes sind häufig prekär. Während des Studiums akzeptieren Musiker oft auch geringe Gagen. Denn die Mitwirkung bei einem Konzert wird in der Regel besser bezahlt als der Job im Café. Auch das Sammeln von Berufserfahrung und wertvollen Kontakten ist ein Anreiz, gering bezahlte Engagements anzunehmen. Als Folge tritt ein Gewöhnungseffekt ein und die vergleichsweise niedrigen Einstiegsgehälter in die Branche werden akzeptiert.

Die Daten der durchschnittlichen Jahresgehälter der in der Künstlersozialkasse (KSK) versicherten Musiker sind alarmierend. Berufsanfänger unter 30 Jahren verdienen im Schnitt 10.718 € im Jahr

(Künstlersozialkasse, 2022). Besonders auffällig ist die Differenz zwischen den Geschlechtern (Musikerinnen: 8.694 € / Jahr, Musiker: 14.301 € / Jahr). Der Grund hierfür kann aus den Daten nicht erfasst werden. Konstatiert werden muss aber, dass diese Einkommen langfristig zu Abhängigkeiten und einem Leben am Existenzminimum führen. Alenka Barberksovanc fasst die Nöte der Branche wie folgt zusammen:

„Die Tätigkeit in diesem Bereich ist weniger glamourös als ihr Image und beinhaltet viele Aspekte der sich immer schneller ausbreitenden Deprofessionalisierung und Fragmentierung der Arbeitswelt. (...) Die berufliche Zukunft ist riskant, da sie von Kurzzeitverträgen und Mehrfachbeschäftigun-

gen im Kulturbereich und außerhalb abhängt. Die sozialen Sicherungsnetze sind schlechter ausgebaut als in vielen anderen Bereichen und der Leistungsdruck ist enorm, da die Verpflichtung für ein Nachfolgeprojekt weitestgehend vom Erfolg der bislang geleisteten Arbeit abhängt“ (Barber-Kersovan, 2014, S. 78).

Auch die Betrachtung der Jahresgehälter von langjährig KSK-versicherten Musikern belegt die Aussage Kersovans. Die aufgeführten Jahreseinkommen aller Altersgruppen betragen rund ein Viertel des deutschen Durchschnittseinkommens, das laut Angaben des Statistischen Bundesamtes (2022) im Jahr 2021 brutto 49.200 € / Jahr (4.100 € / Monat) betrug.

Bereich und Geschlecht	unter 30	30-40	40-50	50-60	über 60	insgesamt
männlich	15.229	13.849	15.059	14.185	13.697	14.236
weiblich	13.652	10.220	11.124	11.811	11.458	11.329
insgesamt	14.777	12.414	13.381	13.193	12.917	13.085

Abb. 1: Durchschnittliches Jahreseinkommen in € der in der KSK aktiv Versicherten im Bereich Musik auf Bundesebene nach Geschlecht und Alter zum 01.01.2021

Es ist davon auszugehen, dass ein Teil der freischaffenden Musiker noch weiteren bezahlten Tätigkeiten nachgeht, um die finanzielle Situation zu verbessern. Dennoch führen diese Einkommen langfristig zu existenzieller Not, fehlender Planungssicherheit und einer Vulnerabilität der Musizierenden. Dies macht das Verfolgen künstlerischer Ideale beinahe unmöglich.

### Das professionelle Mindset

“In truth, not only is culture economic, but also economic is cultural” (Krimms, 2007, S. 152). Dieses Statement von Adam Krimms verweist auf die Dualität zwischen Ökonomie und Kultur. Im ökonomischen Kontext wird die Anwendung von Kreativitätstechniken meist positiv konnotiert. Für Musiker hingegen nimmt die künstlerische Arbeit oft so viel Raum ein, dass ökonomische Themen nicht bedacht werden. Welche Kompetenzen

benötigen professionelle Musiker neben künstlerisch-technischer Exzellenz also, um erfolgreich ihren Lebensunterhalt bestreiten und mündig und selbstbestimmt ihre künstlerischen Ziele in die Realität umsetzen zu können?

Eine grundlegende Voraussetzung ist die Entwicklung eines professionellen Mindsets. Es bildet die Grundlage für eine langjährige Karriere, in der Künstler mündig agieren. Ästhetische Mündigkeit umfasst dabei sowohl das Treffen selbstbestimmter Entscheidungen in realistischer Betrachtung der jeweiligen Situation als auch das Streben nach dem künstlerischen Ideal.

Es ist zu empfehlen, zwischen künstlerischem und unternehmerischem Mindset zu unterscheiden.

### *Künstlerisches Mindset (Fokus auf das Selbst)*

Die künstlerische Einstellung ist auf das eigene Wahrnehmen, Tun und Schaffen kreativer Leistungen gerichtet. Bei Musikern sind diese Prozesse auf drei Bereiche bezogen. Die introspektive Auseinandersetzung mit der eigenen Affektivität und Leiblichkeit, die Auseinandersetzung mit dem Kunstwerk sowie der performative Aspekt, also die Veränderung des eigenen künstlerischen Handelns durch Interaktion. Im Mittelpunkt stehen die Weiterentwicklung des eigenen musikalisch-technischen Leistungsvermögens sowie die Reflexion, Erforschung und Kommunikation des individuellen sinnlichen Erlebens. Dies umfasst die Ausbildung „persuasiver Strategien“ (Kopiez, 2018), die für performative Aspekte in der öffentlichen Vermittlung der Musik oder der Interaktion mit dem Publikum genutzt werden.

Musiker mit professionellen künstlerischen Mindsets zeichnen sich durch eine realistische Leistungseinschätzung aus. Sie kennen ihre Stärken und Limitierungen, handeln auf der Basis ihrer Werte und beherrschen Techniken, um in Resonanz mit Werk und Publikum zu treten und ihre Bestleistung auf den Punkt abzurufen.

### *Unternehmerisches Mindset (Fokus auf die Zielgruppe)*

Im Fokus des unternehmerischen Mindsets steht das Schaffen von Wert für andere. Professionell Musizierende verfügen über ein Wertangebot, das auf die Bedürfnisse der potentiellen Kunden zugeschnitten ist. Angela Myles Beeching argumentiert, dass Musiker in zweierlei Hinsicht gefordert sind. Zum einen, in-

dem sie aufhören, im Hoffen und Warten auf Chancen zu verharren und stattdessen die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Zielgruppen analysieren und Angebote dazu kreieren. Zum anderen, indem sie lernen, für das eigene künstlerische Angebot Bedürfnisse bei anderen zu wecken, also einen neuen Markt für das eigene Angebot zu schaffen (Myles-Beeching, 2020).

Musiker mit professionellen unternehmerischen Mindsets kennen ihr Wertangebot und wissen, mit welchen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) sie interagieren (Clark et.al., 2012). Sie erwerben Kompetenzen, um zu identifizieren, auf welchen Märkten sie tätig sind bzw. sein wollen (Vahs & Schäfer-Kunz, 2012). Sie sind in den entsprechenden Kreisen präsent und können analog und digital gefunden werden. Sie wissen, welche Ressourcen sie benötigen, wie Prozesse der Preisbildung ablaufen, wie sie ihre Konzepte in anderen Formaten wiederverwerten können und wie sie ambitionierte künstlerische Projekte durch Querfinanzierung realisieren können. Hierfür nutzen sie auch skalierbare Produkte, also Angebote, die beliebig vervielfältigbar sind und Ressourcen generieren.

Das Schaffen von (immateriellem) Wert für andere wird im betriebswirtschaftlichen Kontext als Dienstleistung bezeichnet. Die eigene Kunst als Produkt bzw. Dienstleistung auf dem Markt anzubieten und verkaufen zu müssen, löst bei zahlreichen Musikern unangenehme Affekte aus. Für die Ausbildung eines professionellen Mindsets gilt es also, in dieser Frage eine professionelle Haltung zu entwickeln und eventuelle Störungen zwischen künstlerischem und unternehmerischem Mindset aufzudecken.

### **Musik als Dienstleistung?**

Joyce DiDonato formuliert künstlerische Arbeit als Dienstleistung gegenüber Werk und Publikum.

„The truth is, you have signed up for a life of service by going into the Arts. You are here to serve the words, the composer, the melody, the author, the chord progression, the choreographer – but above all and most fundamentally, with every breath taken, step forged, and stroke of the keyboard, you are here to serve Humanity. You are servants to the ear that needs quiet solace and the eye that needs the consolation of beauty, servants to the mind that needs desperate repose or pointed inquiry, to the heart that needs invitation to fight or silent understanding, and to the soul that needs safe landing or fearless, relentless enlightenment.” (DiDonato, 2022).

In dieser Sichtweise sind Musizierende Dienstleister des Immateriellen. Die Dienstleistung gilt sowohl dem Werk, dem Komponisten oder Choreographen als auch gegenüber allen, die sich mit dem Kauf einer Eintrittskarte einen Zutritt zu der entsprechenden Aufführung erkaufte haben.

Professionelles Auftreten setzt voraus, im Vorhinein zu überlegen, zu welchem Zweck welches Produkt auf dem Markt angeboten wird. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten. Die erste Möglichkeit ist, eine Dienstleistung anzubieten, für die es schon einen Markt gibt (beispielsweise die musikalische Umrahmung von Hochzeiten, Beerdigungen o.ä., die Mitwirkung bei einer Opernaufführung oder

das Einspielen eines Jingles). Die andere Möglichkeit ist, ein Angebot losgelöst von einer Nachfrage des Marktes zu entwickeln (beispielsweise Soloabende mit komplexen zeitgenössischen Werken oder innovative Klanginstallationen). Hierfür muss eine Nachfrage „geschaffen“ werden, was ein professionelles, unternehmerisches Denken und Auftreten erforderlich macht. Im ersten Fall werden die eigenen künstlerischen Visionen an die Anforderungen des Marktes adaptiert, im zweiten Fall wird die eigene künstlerische Vision vollständig umgesetzt. Dann braucht es aber unternehmerische Kompetenzen, um das Angebot im Markt etablieren und verkaufen zu können.

### **Unterschiedliche Aufgaben von Musikern – Rollenidentität**

Musiker sind als Dienstleister nicht nur Könnern auf ihrem Instrument oder mit ihrer Stimme, sondern agieren auch in unterschiedlichen professionellen Rollen. Ob solistisch, lehrend, organisierend oder studierend tätig, als Ensemblemitglied, Interviewpartner oder Manager, der Gagen verhandelt. Mit den Rollen sind Aufgaben verbunden, die einem je nach Talent, Können und Erfahrung gut liegen oder in denen Kompetenzen fehlen.

Hinsichtlich dieser Rollen müssen zwei Aspekte reflektiert werden; zum einen die innere Haltung bezüglich der jeweiligen Rolle, zum anderen die Erwartungen der Außenstehenden.

Die innere Haltung rekurriert auf das Selbstkonzept und ist von Fähigkeiten und vergangenen Erfahrungen des Individuums, aber auch vom ‚sensus communis‘ geprägt. Dieser umfasst den Geschmack, die Werte und Einstellungen der Gesellschaft, derer man sich zugehö-

rig fühlt (Arendt, 2016). Je nach Aufgabe in der jeweiligen Rolle verändert sich die Zuschreibung im Selbstkonzept. Es ist also möglich, dass Musiker in der Rolle des Solisten eine hohe Kompetenzüberzeugung haben, während diese in der Rolle des Gagenverhandlers nur bedingt ausgeprägt ist.

In der Reflexion der Erwartungen der Außenstehenden an die jeweilige Rolle müssen zwei Leitfragen beantwortet werden. Kann ich die Erwartungen erfüllen und will ich die Erwartungen erfüllen? Anhand dieses Vorgehens können Situationen identifiziert und geklärt werden, die später zu Missverständnissen, Problemen oder Enttäuschungen geführt hätten. Sind die Erwartungen von außen nicht deckungsgleich mit dem jeweiligen Selbstkonzept der entsprechenden Rolle und der damit zusammenhängenden (emotionalen) inneren Haltung, kommt es zu Inkongruenzen. Diese erschweren das Handeln und beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit.

Wie können in der Ausbildung an Musikhochschulen solche Inkongruenzen identifiziert und die Entwicklung eines professionellen Mindsets gefördert und unterstützt werden?

### **Konsequenzen für die Ausbildung an Musikhochschulen**

An fast allen Musikhochschulen in Deutschland sind in den letzten Jahren Career Services entstanden, welche die Ausbildung und Förderung eines unternehmerischen Mindsets zum Ziel haben, um Studierende der Musik auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten.

Sie nehmen den Dienstleistungsaspekt sowie die professionellen Rollen in

den Blick, indem sie einerseits spezifische Trainings (v.a. für unternehmerische Themen wie Marketing, Steuer, Recht ...) für Studierende anbieten, andererseits interdisziplinäre Konzepte entwickeln, um auf hochschuldidaktischer bzw. studienstrukturbezogener Ebene Veränderungen anzustoßen. Hierzu gehört der Einbezug von mentalen und körperlichen Trainingsangeboten sowie Workshops, in denen künstlerische Best-Practice-Beispiele, deren künstlerische Visionen und unternehmerische Zielsetzungen präsentiert werden. Diese zeigen die Vielfalt des (freien) musikalischen Arbeitsmarktes auf. Da von den Studierenden nach wie vor meist die abhängige Beschäftigung (Solisten- oder Chorstelle, Orchesterstelle, Stelle an einer Musikschule) als Ziel des beruflichen Einstiegs angestrebt wird, ist ein solches Angebot eine wertvolle Horizontenerweiterung.

Die Ausbildung unternehmerischer und künstlerischer Kompetenzen kann nur individuell erfolgen. Dies impliziert, dass die hierfür zuständigen Dozenten eine begleitende Rolle einnehmen. Als Coaches initiieren sie die Reflexion über die verschiedenen Mindsets, strukturieren die Erkenntnisse zu künstlerischen Idealen, realistischer Leistungseinschätzung, Stakeholdern und deren Erwartungen und befähigen die Studierenden zu strategischem Vorgehen und konstruktiv-zielorientiertem Handeln.

Handlungsleitend sind dabei drei Fragen, die regelmäßig geklärt werden sollten:

- Wo stehe ich?
- Was brauche ich?
- Was sind die nächsten Schritte, um dorthin zu kommen?

In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen hilft ein Blick über den Tellerrand des eigenen Biotops oftmals zu neuen Einblicken und Erkenntnissen. Wie dies umgesetzt werden kann, zeigen zwei exemplarische Beispiele aus den Career Services der Hochschule für Musik Saar und der Folkwang Universität der Künste in Essen.

An der Hochschule für Musik Saar existiert der Career Service seit dem Wintersemester 2020/2021. In einem zweijährigen Turnus wechseln sich semesterweise die Themenschwerpunkte Management, Marketing, Recht und Steuern sowie Musikergesundheit ab. Die interdisziplinäre Anlaufstelle der Hochschule für Musik Saar kooperiert hierbei mit externen Coaches sowie Institutionen. Zu Gast waren und sind verschiedene Referenten, von Musikphysiologen vor Ort bis hin zu Konzertplanern der Elbphilharmonie Hamburg.

Der Career-Service der Folkwang-Universität der Künste bietet den Studierenden analoge und Online-Trainings zu Themen des professionellen Mindsets. Darauf aufbauend ermöglicht er den Studierenden Einzelcoachings mit externen Coaches, um Inkongruenzen zu lösen und Fragestellungen zu vertiefen, die durch die Anwendung der im Training erlernten Methoden aufgedeckt bzw. entstanden sind.

### **Fazit und Ausblick**

Künstlerisch-kreatives Arbeiten braucht eine Basis, auf der auch die Möglichkeit des Ausprobierens und Scheiterns gegeben ist. Existenzielle Not führt in ungewollte Abhängigkeiten. Somit sind künstlerische Visionen nur sehr schwer

umsetzbar. Das professionelle Mindset erhöht die Chancen, die künstlerische Vision ausleben zu können und reduziert das Risiko ungewollter Abhängigkeit.

Die Beschäftigung mit der Dualität von künstlerischem und unternehmerischen Mindset birgt darüber hinaus ein großes Potenzial für künstlerisch tätige Geisteswissenschaftler wie Dramaturgen, Intendanten, Kulturmanager, Philosophen, Historiker und viele mehr. Auch sie stehen im Spannungsfeld zwischen der Entwicklung ihrer Exzellenz (künstlerisches Mindset) und dem Schaffen eines Wertangebots (unternehmerisches Mindset). Interdisziplinäre Dialoge zwischen Kulturschaffenden aus unterschiedlichen Bereichen, wie in den Beispielen aus Saarbrücken und Essen beschrieben, führen hierbei zu fruchtbaren Erkenntnissen. Für die Career Services als Bindeglied zwischen Hochschule und professionellem Arbeitsmarkt stellen diese eine wertvolle Chance zur Erweiterung des Portfolios dar.

Schon 1999 formulierte Christina Weiss (Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg von 1991 – 2001), folgende Anforderungen an die Ausbildung von Studierenden:

„Ich selbst halte es für unabdingbar als Horizonterweiterung gerade von Studentinnen und Studenten der wirtschaftlichen und juristischen Studiengänge, die später in besonderer Weise in das gesellschaftliche Geschehen eingebunden sind [...], sich mit künstlerischen Fragen auseinanderzusetzen]. Gerade aus diesen Fachbereichen spüre ich als Kultursenatorin oft ein regelrechtes Bedürfnis, ästhetische Prozesse zu begreifen. Aber

ich hielte es für fast genauso wichtig, daß Studentinnen und Studenten der geisteswissenschaftlichen Fächer eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung erhalten, denn sie sind diejenigen, die später am Markt teilnehmen, indem sie sich selbst und ihre Arbeit vermarkten müssen oder im Bereich des Kulturmanagements für die Vermittlung von Kultur nach allen Regeln des Marktes verantwortlich sind“

Die Etablierung von Career-Services ist ein wichtiger Schritt, diese Vision in die Realität umzusetzen. Nun gilt es, die Kräfte zu bündeln, voneinander zu lernen und sowohl innerhalb der Hochschulen als auch in übergreifenden Netzwerken Wissen und Methoden zu teilen, um die Studierenden bestmöglich zu befähigen. Dies soll gewährleisten, dass kulturelle Wertangebote innerhalb der Regeln des Marktes gedeihen – und die Regeln des Marktes durch unternehmerisch gebildete Künstler und Geisteswissenschaftler beständig hinterfragt und mitgestaltet werden können.

## Autorinnen



*Dr. Silke Schwarz ist Sängerin, Coach und Autorin. Sie arbeitet mit Musikern, Pädagogen und Führungskräften zu den Themen Auftrittskompetenz, Stimme, Kommunikation, Mentale Stärke und Karriereplanung.*



*Anna Becker leitet den Career Service an der Hochschule für Musik Saar. Sie organisiert Fortbildungsprogramme zu wechselnden Themenschwerpunkten und entwickelt Gesprächspodien zu aktuellen Fragen des Marktes.*

## Literatur

- Arendt, H. (2016). Vom Leben des Geistes. München: Piper.
- Barber-Kersovan, A. (2014). Topos Musikstadt als Politikum – Eine historische Perspektive. In: Barber-Kersovan, A., Kirchberg, V. & Kuchar, R. (Hrsg.) (2014). Music Cities. Musikalische Annäherungen an die „kreative Stadt“. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Business Model You. Dein Leben, deine Karriere, dein Spiel. Frankfurt / New York: Campus.
- Deutscher Tonkünstlerverband (DTKV) (2022). Honorarstandards aktualisiert. Online unter <https://dtkv.net/BW/17-leistungen/283-honorarstandards-aktualisiert.html> Eingesehen am 22.06.2022.
- DiDonato, J. (2022). This is, why I am an activist. Online unter <https://joycedidonato.com/activism/> Eingesehen am 22.06.2022.
- Kopiez, R. (2018). Dimensionen des Künstlerischen aus musikpsychologischer Perspektive. In Dartsch, M. et al. (Hrsg.) (2018). Handbuch Musikpädagogik. Münster: Waxmann.
- Krims, A. (2007). Music and urban geography. London: Routledge. 152.
- Künstlersozialkasse (2022). KSK in Zahlen. Online unter: <https://www.kuenstlersozialkasse.de/service/ksk-in-zahlen.html>. Eingesehen am 27.07.2022.
- Myles-Beeching, A. (2020). Beyond talent. Creating a succesful career in music. Oxford: Oxford University Press.
- Statistisches Bundesamt (2022). Verdienste und Verdienstunterschiede. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/verdienste-branchen.html#:~:text=Verdienste%202019%3A%20durchschnittlich%203%20994%20Euro%20brutto%20im%20Monat%20%2D%20Statistisches%20Bundesamt](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/verdienste-branchen.html#:~:text=Verdienste%202019%3A%20durchschnittlich%203%20994%20Euro%20brutto%20im%20Monat%20%2D%20Statistisches%20Bundesamt.). Eingesehen am 22.06.2022.
- Vahs, D. & Schäfer-Kunz, J. (2012). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Weiss, Christina (1999). Stadt ist Bühne. Kulturpolitik heute. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt, 83-84.



# Mit Kunst zu Future Skills

## Wie kunstbasiertes Lehren und Lernen wirkt

Prof. Dr. Berit Sandberg, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

### Abstract

*Dialogfähigkeit ist eine der Kompetenzen, die in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Zukunft besonders gefragt sein werden. Solche Future Skills lassen sich mit Fach- und Methodenwissen allein nicht erfolgreich vermitteln. Sie brauchen innovative Ansätze wie kunstbasiertes Lehren und Lernen (Art-based Teaching and Learning). Dabei nutzen Lehrende und Lernende Haltungen und Techniken aus bildender und darstellender Kunst, Musik und/oder Literatur, um kunstferne Themen zu reflektieren, neue Denk- und Verhaltensmuster zu erproben und Soft Skills zu stärken. Die Ergebnisse einer Studie zu Tanz und Körperarbeit in der Erwachsenenbildung zeigen, welches Potenzial dieser primär nonverbale Ansatz in einem nicht-künstlerischen Kontext hat. Kunstbasierte Zugänge zu Körperwissen und -gedächtnis bereichern Handlungsfelder, die ein hohes Maß an emotionaler und sozialer Kompetenz erfordern. Daraus folgt ein Plädoyer, Art Thinking in den Future Skills Turn an Hochschulen zu integrieren.*

### 1. Future Skills als Bildungsaufgabe

Die Herausforderungen einer dynamischen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelt, die oft als VUCA-Welt bezeichnet wird (Bennett & Lemoine, 2014), verlangen Menschen ein hohes Maß an kontextbezogener Wahrnehmungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kreativität ab (Thomas & Mengel, 2008). Solche Kompetenzen werden in den kommenden Jahren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft immer bedeutender. Sie werden Future Skills genannt.

Future Skills oder Twenty First Century Skills (C21) umfassen "the knowledge, attitudes, values, skills, and competencies that are intended to prepare learners to thrive in the face of an uncertain future" (Kotsiou et al., 2022, p. 174). In einer Welt, in der Sicherheit zur Illusion wird, sollen Future Skills Menschen dazu befähigen,

mit Komplexität und Instabilität umzugehen. Im Sinne einer Futures Literacy geht es um nichts Geringeres als um die Gestaltungsfähigkeit und Handlungskompetenz zukünftiger Generationen von Weltbürger:innen (Miller, 2015; OECD, 2018; UNESCO, 2019; Ehlers, 2020).

Versuche, Future Skills zu identifizieren, haben verschiedene, teilweise kontextspezifische Kompetenzkataloge hervorgebracht. Eine Meta-Analyse englisch-sprachiger Frameworks (Kotsiou et al., 2022) ergab neun verschiedene Kategorien von Kompetenzen. Der Häufigkeit zugehöriger Kompetenzen nach sind die beiden Top-Kategorien Denkvermögen höherer Ordnung (z.B. Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, kritisches und systemisches Denken) und Dialogfähigkeit (z.B. Zusammenarbeit, Kommunikation, Empathie, Zuhören).

In Deutschland gehen Personalverantwortliche davon aus, dass 86 % der Mitarbeiter:innen in ihrem Berufsalltag langfristig Kollaborationsfähigkeit benötigen (Stifterverband, 2019). Vor dem Hintergrund populärer Konzepte wie New Work und einer zunehmenden Sensibilität für Humanität und Verbundenheit am Arbeitsplatz (Deloitte, 2020) sind Achtsamkeit und Empathie zu wertvollen Eigenschaften geworden (World Economic Forum, 2020). Doch ausgerechnet bei Dialogfähigkeit, d.h. in den Kompetenzbereichen Kollaboration und Kommunikation, ist die Diskrepanz zwischen deren Bedeutung und der Fähigkeit von Hochschulen, den Kompetenzerwerb von Studierenden zu fördern, besonders groß (Ehlers, 2010).

Wie können Hochschulen Studierende auf eine Zukunft vorbereiten, die für viele unsicher und bedrohlich wirkt (Grützmaier et al., 2018)? Wie können Hochschulen Soft Skills wie Dialogfähigkeit vermitteln, die in der Arbeitswelt immer wichtiger werden? Die Vermittlung von Future Skills geht über eine Vermittlung von Fach- und Methodenwissen weit hinaus und erfordert auch an Hochschulen neue Lehr- und Lernformen (Ehlers, 2020). Einer dieser Ansätze ist das Lehren und Lernen mit kunstbasierten Mitteln, das in Fachkreisen unter „Art-based Teaching and Learning“ und verwandten Begriffen diskutiert wird (Marshall, 2014; Møller-Skau & Lindstøl, 2022). Der Beitrag stellt den Ansatz vor und zeigt anhand einer Studie zu Tanz in der Erwachsenenbildung wie der Kompetenzbereich Dialogfähigkeit disziplinübergreifend adressiert und letztlich auch in die Hochschulbildung integriert werden kann.

## **2. Kunstbasiertes Lehren und Lernen**

Der Begriff kunstbasiertes Lernen (Art-based Learning) steht für Ansätze, bei denen sich Lernende mit einer oder mehreren Kunstformen auseinandersetzen, um kunstferne Themen zu erkunden (Marshall, 2014). Beispiele für kunstbasiertes Lernen im Hochschulkontext betreffen die verschiedensten Kunstgattungen: Malerei (Peña & Grant, 2019), Skulptur (Gayá Wicks & Rippin, 2010), Tanz (Winther, 2019), Schauspiel (Higson & Liu, 2013), Film (Edwards et al., 2015), Musik (Sutherland, 2013) und Literatur (Furman et al., 2008).

Kunst kann in der Lehre unterschiedliche Funktionen erfüllen: Illustration des Wesentlichen, Projektion, Ausdruck und Kompetenztransfer (Taylor & Ladkin, 2009). Kunstwerke wie Gemälde oder Spielfilme können den Betrachter:innen als Reflexionsobjekte für Themen und Konzepte wie z.B. Teamarbeit oder Leadership dienen und deren Verständnis erleichtern. Skulpturen, Collagen oder andere Werke selbst zu gestalten, macht diese Objekte zu potenziellen Projektionsflächen für Sinnzusammenhänge, die schwer in Worte zu fassen sind wie z.B. informelle Organisationsstrukturen. Ausdruck bezeichnet in diesem Modell den Versuch, durch einen Schaffensprozess wie das Zeichnen intrapersonelle Aspekte wie z.B. Emotionen und Einstellungen sichtbar zu machen. Kompetenztransfer bedeutet, künstlerische Kompetenzen wie z.B. Bühnenpräsenz für andere Anwendungsbereiche zu erschließen.

Kunstbasierte Ansätze sind nicht von Ratio und Logik, sondern von Intuition und Ästhetik geprägt. Kunstbasiertes Lernen ist Erfahrungslernen mit allen Sinnen (Sutherland & Jelinek, 2015). Multi-

modale Unterrichtsaktivitäten, bei denen die Lernenden Informationen mit mehreren Sinnesmodalitäten wahrnehmen und verarbeiten, sind für kunstbasiertes Lehren und Lernen typisch. Daher setzt kunstbasierte Lehre vor allem auf Aufgaben zu Design, Kreation, Performance und Reflexion.

Anstatt Lernziele in Form von explizitem Wissen oder Verhaltensmustern zu definieren, zeichnet sich kunstbasiertes Lernen dadurch aus, dass Lernende Kunstwerken oder künstlerischen Prozessen mit einer forschenden, spielerischen Haltung begegnen (George & Ladkin, 2008). Der kunstbasierte Ansatz konfrontiert die Lernenden mit ungewohnten Werten, fachfremden Konzepten und neuen Ausdrucksformen. Er ermöglicht ihnen, Konventionen und gewohnte Handlungsmuster wahrzunehmen, zu reflektieren und ggf. aufzugeben (Hughes, 2009).

Kunstbasiertes Lehren und Lernen ist für verschiedene Fachdisziplinen beleuchtet und in Bezug auf seine Wirkung empirisch fundiert worden. Es gibt Meta-Studien für Pädagogik (Møller-Skau & Lindstøl, 2022, with further references), Medizin (Alkhaifi et al., 2021, with further references), Pflege (Rieger et al., 2016, with further references) und Betriebswirtschaftslehre (Katz-Buonincontro, 2015, with further references). Kunstbasiertes Lehren und Lernen gilt fachübergreifend als Ansatz, der das Verständnis nicht-künstlerischer Inhalte fördert und den Erwerb von Soft Skills wie Kreativität, Kommunikation und Teamfähigkeit erleichtert.

Für Skills im Bereich Dialogfähigkeit sind Tanz und Bewegung besonders interessant, weil sie über die verbale Ebene

hinausgehen und implizites, verkörpertes Wissen vermitteln (Springborg & Ladkin, 2018). Tanz entfaltet sich durch physische Präsenz und Körperbewegung in Zeit und Raum (Ehrich & English, 2013). Studien zur Führungskräfteentwicklung zeigen, dass Tanz bewusst macht, welche Bedeutung Körper und Emotionen für die Kommunikation haben (Zeitner et al., 2015; Winther & Højlund Larsen, 2022).

Das Wissen um Tanz als Verkörperung von Dialogfähigkeit war der Ausgangspunkt eines Forschungsprojekts zur Vermittlung kommunikativer Soft Skills durch Tanz und Bewegung, das im Folgenden vorgestellt wird.

### 3. Ein „bewegender“ Forschungsansatz

Was und wie lernen Menschen, wenn man versucht, mit einfachen Techniken aus der darstellenden Kunst und spielerischer Körperarbeit ihre Präsenz, Ausdrucks- und Beziehungsfähigkeit zu verbessern? Diese Forschungsfrage ist Kern einer empirischen Studie, die 2021 an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin durchgeführt wurde (Sandberg et al., 2022).

Der Duden nennt für das Wort „Auftreten“ die Bedeutung „Benehmen, Verhalten (mit dem jemand auftritt)“ (Dudenredaktion, n.d.a). Aus einer künstlerischen Perspektive bedeutet „auftreten“ „auf die Bühne treten“ (Dudenredaktion, n.d.b). Tänzer:innen beherrschen Techniken, die ihnen auf der Bühne eine effiziente und wirkungsvolle nonverbale Kommunikation mit ihren Kolleg:innen und mit dem Publikum ermöglichen. Das Thema „Auftreten“ mit seinen Facetten Wahrnehmung, (Selbst-)Führung, Kolaboration, Synchronität und Bühnen-

präsenz bildete das Leitthema für einen „bewegenden“ Workshop.

Der Workshop wurde von einem Choreografen und der Verfasserin als Mitglied des Forschungsteams konzipiert und durchgeführt. Ein Naturtheater mit parkähnlicher Umgebung und Open-Air-Bühne bildete das Setting. Der Workshop fand an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt und umfasste abgesehen von Pausen täglich knapp sieben Stunden aktiver Zeit. An zwei Durchläufen des gleichen Workshops nahmen insgesamt 24 Führungskräfte teil.

Das Design des Workshops basierte auf choreografischen Prinzipien, wobei Choreografie in diesem Kontext als Gestaltung der Wahrnehmung von Bewegung, Zeit und Raum verstanden wird. Abgesehen von Aufwärmübungen kombinierte das Programm individuelle und kollektive Körperarbeit. Während es bei einigen

Übungen um das Spiel mit Bewegung im Raum ging, hatten andere Aktivitäten einen Performance-Schwerpunkt und brachten die Teilnehmer:innen auf die Bühne. Kollektive Übungen wie das Erstellen von Körperskulpturen, dialogische Bewegungsimprovisation oder Muster von Führen und Folgen sprachen in erster Linie Aufmerksamkeit und andere Aspekte von Interaktion an. Sequenzen mit individueller Körperarbeit waren eher auf eine Verbesserung der Präsenz gerichtet.

In Abbildung 1 sind Teilnehmer:innen der Gruppe bei der Übung „Flock of Sheep“ zu sehen, in der eine Gruppe ähnlich einer Tierherde mit fliegendem Führungswechsel einer Person in ihren Bewegungen folgt. Abbildung 2 zeigt die Übung „Monument“, bei der die Teilnehmer:innen ohne zu sprechen nach und nach ihren Platz in einer lebenden Skulptur wählen, dabei die kollektive Skulptur verändern



Abb. 1: Flock of Sheep



Abb. 2: Monument

und letztlich gemeinsam ein Thema (hier: „Held:innen“) verkörpern.

Anstatt den Teilnehmer:innen bestimmte Verhaltensweisen vorzugeben, luden die Workshop-Leiter:innen sie ein, selbst zu erkunden, wie sich Interaktion in Blicken, Körperhaltung, räumlichen Beziehungen, Timing und Bewegung ausdrückt. Dabei war es ihnen wichtig, mit der Atmosphäre des Ortes und Stimmungen zu arbeiten. Sie nahmen nicht nur verbale, sondern vor allem nonverbale Impulse aus der Gruppe auf und reagierten beispielsweise auf schwankende Energielevels. Die Leiter:innen interpretierten ihre Rolle also als die eines Choreographen oder einer Regisseurin, die anleiten, reagieren, gestalten und die Teilnehmer:innen die Bühne bespielen lassen.

Bei einigen Übungen ermutigten die beiden Leiter:innen einzelne Teilnehmer:innen, die Position eines sogenannten Outside Eye einzunehmen und ihre Beobachtungen mit den anderen zu teilen. In künstlerischen Probenprozessen ist das Outside Eye eine Person, die selbst nicht als Regisseur:in oder Performer:in agiert, sondern beobachtet und Feedback gibt. Anders als in vielen Bildungsformaten üblich, verzichteten die Leiter:innen während des Workshops auf eine koordinierte verbale Reflexion im Plenum. Stattdessen überließen sie es den Teilnehmer:innen, über Sinneswahrnehmungen und körperliche Erfahrungen nachzudenken und Bezüge zu ihrem Berufsalltag herzustellen. Es sollte sich zeigen, dass dieser betont nonverbale Ansatz Früchte tragen würde.

Kompetenzerwerb und -transfer in die Berufspraxis wurden unmittelbar vor dem Workshop, unmittelbar danach und noch einmal sechs Wochen später mit standardisierten Online-Erhebungen gemessen und statistisch ausgewertet. Ca. dreieinhalb Monate nach dem letzten Erhebungszeitpunkt wurden die quantitativen Daten um 14 Interviews mit Teilnehmer:innen ergänzt. Diese qualitativen Daten zu Lernfaktoren wurden einer thematischen Inhaltsanalyse unterzogen.

#### **4. Verkörperte Forschungsergebnisse**

Die Ergebnisse der Mixed-Methods-Studie zeigen, dass der tänzerische Ansatz die körperliche Präsenz der Teilnehmer:innen in der Wahrnehmung anderer signifikant verbessert hat. Außerdem hat das Format tendenziell die Selbstwahrnehmung der Teilnehmer:innen in Bezug auf Haltung, Bewegung und wirkungsvollen körperlichen Ausdruck gesteigert. Beide Effekte hielten noch lange nach dem Workshop an. Die meisten Teilnehmer:innen berichteten, dass sie durch den Workshop mehr auf das Erscheinungsbild und das Verhalten anderer Menschen achteten und empfänglicher für die physische Präsenz und Körpersprache anderer geworden seien. Sie seien nun besser in der Lage, ihre Empfindungen in verbale und nonverbale Kommunikation umzusetzen.

Dagegen zeigten sich bei verschiedenen Aspekten von Interaktion nur geringe messbare Effekte, und diese ließen im Laufe der Zeit nach. Die Teilnehmer:innen änderten im Umgang mit anderen nicht ihr Verhalten. Da die meisten aufgrund der COVID-19-Pandemie im Home-Office arbeiteten, waren ihre Möglichkeiten, die verkörperte Workshop-Erfahrung auf die Zusammenarbeit mit anderen auszuwei-

ten, entsprechend begrenzt. Übungen, die Interaktion ansprachen, erforderten Partner- oder Gruppenarbeit, die nach dem Workshop nicht replizierbar war und auch in der beruflichen Praxis kaum umgesetzt werden konnte.

Dennoch zeigen sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Daten, dass die Teilnehmer:innen den bewegungsorientierten Ansatz des Workshops als innovativ und nützlich für ihre berufliche Praxis empfanden. In Bezug auf den Transfer in den Arbeitsalltag wurde die Fähigkeit zu Präsenz von den Befragten am häufigsten genannt. Tatsächlich zeigt die Studie signifikante Langzeiteffekte für Präsenz. Demnach war der Kompetenzerwerb am höchsten, wenn die Teilnehmer:innen solche Übungen an die Hand oder besser „an den Körper bekamen“, die sie nach dem Workshop selbst durchführen und somit wiederholen konnten. Das war zugleich diejenige Workshopsequenz, die die Befragten in Arbeitssituationen am intensivsten aus dem Körpergedächtnis anwendeten.

Daraus folgt die Empfehlung, verkörperte Kompetenzen in wiederholten Abständen und über längere Zeiträume zu trainieren, um die ursprüngliche ästhetische Erfahrung zu verstetigen. Ein weiterer wichtiger Lernfaktor war der ästhetische, körperbezogene Ansatz des Workshops. Er unterschied sich erheblich von dem, was Teilnehmer:innen in anderen Programmen erlebt hatten. Fast alle Befragten machten intensive körperliche und teilweise sehr emotionale Erfahrungen, indem sie ihre eigene Körperlichkeit und die körperliche Präsenz anderer sowie die sinnliche Qualität der Außenumgebung wahrnahmen. Die Teilnehmer:innen waren auch ohne

gemeinsame Reflexion im Plenum in der Lage, unmittelbare ästhetische Erfahrungen zu abstrahieren, zu verallgemeinern und Bezüge zu ihrem beruflichen Kontext herzustellen, wie z.B. zu den Themen Führung oder Teamarbeit.

Die gesteigerte Fähigkeit zu körperlicher Präsenz durch Tanz und Bewegung, korrespondiert mit Studien zum Lernen mit anderen Kunstformen, die eine gesteigerte Selbstwahrnehmung festgestellt haben. Außerdem decken sich die Ergebnisse mit Forschungsergebnissen, die positive Auswirkungen kunstbasierter Ansätze auf Kommunikationsfähigkeit und prosoziales Verhalten beschreiben (Sutherland & Jelinek, 2015; Zeitner et al., 2015). Mit dieser Studie wurde dem nun eine explizit körperliche Dimension hinzugefügt: Tanzbasierte Übungen sensibilisieren Menschen nicht nur dafür, sich durch Körperhaltung und -bewegungen auszudrücken und mit anderen zu kommunizieren (Winther & Højlund Larsen, 2022), sie verbessern tatsächlich die Dialogfähigkeit.

### **5. Gedächtnistraining mit dem ganzen Körper**

Wirkungsvolle kunstbasierte Lehrmethoden bewirken einen Perspektivwechsel, indem sie die Lernenden von rein rationalen Ansätzen und analytischen Denkrastern wegführen. Um eine solche Wirkung zu entfalten, müssen sie Lernende aus ihrer individuellen und kollektiven Komfortzone herausholen und Verhaltensmuster und Überzeugungen konstruktiv stören (Darsø, 2016). Das beginnt bereits mit dem Wechsel der Lerndomäne.

Die konventionelle Form, Wissen über interpersonelle Kommunikation und Körpersprache zu vermitteln, ist die des

theoriebasierten Lehrvortrags, der ggf. um Rollenspiele ergänzt wird. Ein tänzerischer Ansatz überschreitet die kognitiven und affektiven Bereiche, die beteiligt sind, wenn jemand einer Vorlesung folgt oder eine Demonstration beobachtet (Bloom et al., 1956). Der Workshop im Forschungsprojekt adressierte den psychomotorischen Bereich des Lernens, welcher Wahrnehmung, manuelle und körperliche Fähigkeiten anspricht. Psychomotorische Fähigkeiten werden zunächst als Informationen erfasst, im anfänglichen Üben geformt und schließlich bis zu einem gewissen Grad an Automatismus oder Beinahe-Automatismus erlernt (Marzano & Kendall, 2007).

Tanztraining ist dafür bekannt, interpersonelle Kompetenzen und soziales Verhalten zu fördern. Gedanken und Gefühle werden nonverbal durch Haltung und Bewegung ausgedrückt und kommuniziert. Dementsprechend verbessern Tanzerfahrungen soziale und emotionale Kompetenz durch psychomotorisches Lernen und verkörpertes Wissen (Borowski, 2021). In der Interaktion mit anderen setzt Tanz neben audiovisueller vor allem kinästhetische Wahrnehmungsfähigkeit voraus, also ein Gespür für Raum-, Zeit-, Kraft- und Spannungsverhältnisse der eigenen Bewegungen. Lernen durch Muskelbewegung und räumliche Wahrnehmung erfordert räumlich-kinästhetische Intelligenz (Gardner, 1993; Parviainen, 2010).

Der Workshop im Forschungsprojekt war ausdrücklich nicht als Tanztraining konzipiert, zielte aber trotzdem darauf ab, das kinästhetische Wissen der Teilnehmer:innen zu erweitern. Der tanzbasierte Ansatz geht über kognitives Wissen über Kommunikation hinaus und

verbindet es mit implizitem Körperwissen und -gedächtnis (Lawrence, 2012; Shusterman, 2011).

Körperwissen und -gedächtnis werden durch Gewöhnung erworben, entweder unbewusst durch Erfahrung oder durch absichtliches Training. Das Körpergedächtnis nimmt verschiedene Formen an, z.B. als Sinn für persönliche Identität oder als räumliches Gedächtnis. Als prozedurales Gedächtnis ermöglicht das Körpergedächtnis, sequenzielle Aufgaben auszuführen, einschließlich explizit kognitiver Fähigkeiten wie Sprechen (Shusterman, 2011; Fuchs, 2012). Das prozedurale Gedächtnis ist bei gesunden Menschen vergleichsweise leicht trainierbar. Prozedurales Körperwissen kann gespeichert und durch zusätzliches Training abgerufen werden (Gundersen et al., 2018). Im Unterschied dazu ist das interpersonelle Körpergedächtnis eine komplexe Struktur verkörperter Gewohnheiten, die die Persönlichkeit eines Menschen beeinflusst und schwer zu verändern ist (Shusterman, 2011; Koch et al., 2014).

Das Wesen des Körpergedächtnisses könnte die im Rahmen der Studie beobachteten Unterschiede im Wirkungsgrad erklären. Wiederholbare Übungen, die vor allem auf Haltung und Präsenz abzielten, hinterließen offenbar Spuren im prozeduralen Gedächtnis der Teilnehmer:innen. Dagegen bewirkte die auf den Körper konzentrierte Erfahrung von Interaktion – abgesehen von erhöhter Aufmerksamkeit – keine signifikanten Veränderungen im zwischenmenschlichen Verhalten. Dazu brauchen auch kunstbasierte Ansätze eine Wiederholung von Lerneinheiten über längere Zeiträume.

## **6. Von Art-based Learning zu Art Thinking**

Erfolgreiche Programme an Hochschulen zeigen, dass die Vermittlung von Future Skills wie Dialogfähigkeit, Selbstwirksamkeit, Unsicherheits- und Gestaltungskompetenz mit kunstbasierten Methoden dann am besten gelingt, wenn in Intervallen und über einen Zeitraum von mindestens sechs Wochen gearbeitet wird (Meltzer, 2015; Alkhaifi et al., 2021).

Ein tanzbasierter Workshop wie der oben beschriebene lässt sich leicht von der Führungskräfteentwicklung, die den Rahmen für das Forschungsprojekt bildete, in den Kontext von akademischer Lehre oder Personalentwicklung an Hochschulen übertragen. Mit Tanz und Bewegung lassen sich disziplinübergreifend Fragestellungen wie z.B. Diversity und Leadership ausloten. Da die Sprache des Körpers teilweise universell und teilweise kulturell geprägt ist (de Gelder & Huis in 't Veld, 2016), eignen sich körperbetonte Formen des kunstbasierten Lernens besonders gut, um unterschiedliche kognitive, soziale und kulturelle Lernvoraussetzungen auszuloten und zu überbrücken.

Unabhängig von einzelnen Kunstformen sollte Hochschullehre Kunst nicht nur als Mittel zur Vermittlung akademischer Inhalte verstehen, sondern das Wesen künstlerischer Arbeit in die Ausbildung von Future Skills integrieren. Es geht darum, künstlerische bzw. kunstbasierte Prozesse als eine Form der Auseinandersetzung mit Realität zu begreifen. In diesem Sinne ist kunstbasiertes Lernen eine Form des Sensemaking, das sich an der Art und Weise orientiert, wie Künstler:innen die Realität wahrnehmen,



erforschen und in ihren Werken verhandeln.

Künstlerische Arbeit ist ergebnis- und prozessoffen. Künstler:innen nehmen beim Arbeiten eine suchende, experimentierende Haltung ein. Oft geht es ihnen darum, Regeln oder Verhaltensmuster zu brechen und neue zu schaffen. Im künstlerischen Prozess gibt es weder richtig noch falsch. Daher zeigen Künstler:innen eine hohe Fehlertoleranz und latente Bereitschaft zum kreativen Scheitern (Brater et al., 2011).

Art Thinking bezeichnet die Entfaltung dieses künstlerischen Mindsets in nicht-künstlerischen Bereichen. Als künstlerische Form des Sensemaking ist Art Thinking von Perspektivwechsel, Ambidextrie, Wertevielfalt, Improvisation und Embodiment geprägt (Sandberg, 2021). In der künstlerischen Ausbildung gibt es

Elemente, die auf diese Dimensionen abzielen und die auf andere Fächer übertragbar sind. Ein Beispiel sind die Eight Studio Habits of Mind (Hetland et al., 2013), die aus der akademischen Kunstausbildung stammen und zu denen u.a. Wahrnehmungs-, Reflexions- und Imaginationsfähigkeit gehören.

Entscheidend für kunstbasierte Lernerfolge ist also weniger die Wahl einer bestimmten Kunstgattung oder bestimmter Aufgabenstellungen, sondern die Vermittlung solcher Haltungen im Sinne eines Kompetenztransfers aus der Kunst in andere Bereiche. Wenn sich Bildung im Future Skills Turn (Ehlers, 2020) auf das Verständnis übergreifender Konzepte und die Schulung des Denkvermögens verlagert, kann Art Thinking einen wertvollen Beitrag leisten.

## Autorin



*Prof. Dr. Berit Sandberg ist seit 2003 Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Sie entwickelt Konzepte für Art-based Learning und Artful Leadership und hat 2019 das Label Art Hacking® gegründet.*

## Literatur

- Alkhaifi, M., Clayton, A., Kangasjarvi, E., Kishibe, T., & Simpson, J. S. (2021). Visual art-based training in undergraduate medical education: A systematic review. *Medical Teacher*, 1–10. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.2004304>
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

- Bloom, B., Englehart, M., Furst, E., Hill, W., & Krathwohl, D. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. Longmans, Green.
- Borowski, T. G. (2021). How dance promotes the development of social and emotional competence. *Arts Education Policy Review*, 122. <https://doi.org/10.1080/10632913.2021.1961109>
- Brater, M., Freygart, S., Rahmann, E., & Rainer, M. (2011). *Kunst als Handeln – Handeln als Kunst: Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können*. W. Bertelsmann.
- Darsø, L. (2016). Arts-in-business from 2004 to 2014: From experiments in practice to research and leadership development. In U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (Eds.), *Artistic interventions in organizations: Research, theory and practice* (pp. 18–34). Routledge.
- de Gelder, B., & Huis in 't Veld, E. (2016). Cultural differences in emotional expressions and body language. In J. Y. Chiao, S.-C. Li, R. Seligman, & R. Turner (Eds.), *The Oxford handbook of cultural neuroscience* (pp. 223–234). Oxford University Press.
- Deloitte (2020). The social enterprise at work: Paradox as a path forward, *Global human capital trends 2020*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>
- Dudenredaktion. (n.d.a). Auftreten. In *duden.de Wörterbuch*. Retrieved August 5, 2022 from <https://www.duden.de/rechtschreibung/Auftreten>
- Dudenredaktion. (n.d.b). auftreten. In *duden.de Wörterbuch*. Retrieved August 5, 2022 from <https://www.duden.de/rechtschreibung/auftreten>
- Edwards, G., Schedlitzki, D., Ward, J., & Wood, M. (2015). Exploring critical perspectives of toxic and bad leadership through film. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 363–375. <https://doi.org/10.1177/1523422315587903>
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft*, Hochschule der Zukunft. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- Ehrich, L. C., & English, F. W. (2013). Leadership as dance: A consideration of the applicability of the 'mother' of all arts as the basis for establishing connoisseurship. *International Journal of Leadership in Education* 16(4), 454–481. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.696282>
- Fuchs, T. (2012). The phenomenology of body memory. In S. C. Koch, T. Fuchs, M. Summa, & C. Müller (Eds.). *Body memory, metaphor and movement* (pp. 9–22). John Benjamins. <https://doi.org/10.1075/aicr.84.03fuc>
- Furman, R., Coyne, A., & Negi, N. N. (2008). An international experience for social work students: Self-reflection through poetry and journal writing exercises. *Journal of Teaching in Social Work*, 28(1–2), 71–85. <https://doi.org/10.1080/08844230802178946>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gayá Wicks, P., & Rippin, A. (2010). Art as experience: An inquiry into art and leadership using dolls and doll-making. *Leadership*, 6(3), 259–278. <https://doi.org/10.1177/1742715010368767>

- George, A., & Ladkin, D. (2008). The aesthetics of leadership development. In K. T. James, & J. Collins (Eds.). *Leadership Learning*. 77–92. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230584075\\_5](https://doi.org/10.1057/9780230584075_5)
- Grützmaker, J., Gusy, B., Lesener, T., Sudheimer, S., Willige, J. (2018). *Gesundheit Studierender in Deutschland 2017*. [https://www.dzhw.eu/pdf/21/gesundheit\\_studierender\\_in\\_deutschland\\_2017.pdf](https://www.dzhw.eu/pdf/21/gesundheit_studierender_in_deutschland_2017.pdf)
- Gundersen, K., Bruusgaard, J. C., Egner, I. M., Eftestøl, E., & Bengtsen, M. (2018). Muscle memory: Virtues of your youth? *Journal of Physiology*, 596(18), 4289–4290. <https://doi.org/10.1113/JP276354>
- Hetland, L., Winner, E., Veenema, S., & Sheridan, K. M. (2013): *Studio thinking 2: The real benefits of visual arts education* (2nd ed.), Teachers College Press.
- Higson, H. E., & Liu, K. (2013). Business lessons without business. In J. Ryan (Ed.), *Cross-cultural teaching and learning for home and international students* (pp. 110–124). Routledge.
- Hughes, S. (2009). Leadership, management and sculpture: How arts based activities can transform learning and deepen understanding. *International and Multidisciplinary Perspectives*, 10(1), 77–90. <https://doi.org/10.1080/14623940802652854>
- Katz-Buonincontro, J. (2015). Decorative integration or relevant learning? A literature review of studio arts-based management education with recommendations for teaching and research. *Journal of Management Education*, 39(1), 81–115. <https://doi.org/10.1177/1052562914555192>
- Koch, S. C., Fuchs, T., & Summa, M. (2014). Body memory and kinesthetic body feedback: The impact of light versus strong movement qualities on affect and cognition. *Memory Studies*, 7(3), 272–284. <https://doi.org/10.1177/1750698014530618>
- Kotsiou, A., Fajardo-Tovar, D. D., Cowhitt, T., Major, L., & Wegerif, R. (2022). A scoping review of Future Skills frameworks. *Irish Educational Studies*, 41(1), 171–186. <https://doi.org/10.1080/03323315.2021.2022522>
- Lawrence, R. L. (2012). Intuitive Knowing and Embodied Consciousness. *Directions for adult and continuing education*, 134(2), 5–13. <https://doi.org/10.1002/ace.20011>
- Marshall, J. (2014). Transdisciplinarity and art integration: Toward a new understanding of art-based learning across the curriculum. *Studies in Art Education*, 55(2), 104–127. <https://doi.org/10.1080/00393541.2014.11518922>
- Marzano, R. J., & Kendall, J. S. (2007). *The new taxonomy of educational objectives* (2nd ed.). Corwin.
- Meltzer, C. (2015). Understanding the ambiguity and uncertainty in creative processes when using arts-based methods in education and working life. *Organizational Aesthetics*, 4(1), 46–69.
- Miller, R. (2015). Learning, the future, and complexity: An essay on the emergence of futures literacy. *European Journal of Education*, 50(4), 513–523. <https://www.jstor.org/stable/26609298>
- Møller-Skau, M., & Lindstøl, F. (2022). Arts-based teaching and learning in teacher education: “Crystallising” student teachers’ learning outcomes through a systematic

- literature review. *Teaching and Teacher Education*, 109, Article 103545. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103545>
- OECD (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf).
- Parviainen, J. (2010). Choreographing resistances: Spatial–kinaesthetic intelligence and bodily knowledge as political tools in activist work. *Mobilities*, 5(3), 311–329. <https://doi.org/10.1080/17450101.2010.494838>
- Peña, D., & Grant, K. (2019). The impact of an art-based experience on leadership development. *Work Based Learning e-Journal*, 8(2), 59–83. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1270351.pdf>
- Rieger, K., Chernomas, W., McMillan, D., Morin, F., Demczuk, L. (2016). Effectiveness and experience of arts-based pedagogy among undergraduate nursing students: A mixed methods systematic review. *JBIS Database of Systematic Reviews and Implementation Reports*, 14(11), 139–239. <https://doi.org/10.1124/JBISRIR-2016-003188>
- Sandberg, B., Stasewitsch, E., & Prümper, J. (2023). Leadership as dance: A mixed methods study on art-based leadership development. *Organizational Aesthetics*, 12(1), 24–63.
- Sandberg, B., Stasewitsch, E., & Prümper, J. (2022). Leadership as dance: A mixed methods study on art-based leadership development. Manuscript submitted for publication.
- Sandberg, B. (2021). Art Thinking: Turning an ill-defined phantom into a paradigm for intrapreneurship. In *Proceedings of the ISPIIM Innovation Conference, Innovating our common future*, Berlin, 20–23 Juni 2021.
- Shusterman, R. (2011). Muscle memory and the somaesthetic pathologies of everyday life. *Human Movement*, 12(1), 4–15. <https://doi.org/10.2478/v10038-011-0001-2>
- Springborg, C., & Ladkin, D. (2018). Realising the potential of art-based interventions in managerial learning: Embodied cognition as an explanatory theory. *Journal of Business Research*, 85, 532–539. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.032>
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2019). *Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen> 02.08.2022
- Sutherland, I., & Jelinek, J. (2015). From experiential learning to aesthetic knowing: The arts in leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 289–306. <https://doi.org/10.1177/1523422315587894>
- Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25–43. <https://doi.org/10.1177/1350507612465063>
- Taylor, S., & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(1), 55–69. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.37012179>

- Thomas, T., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity: Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001>
- UNESCO (2019). Futures literacy: An essential competency for the 21st century. <https://en.unesco.org/futuresliteracy/about>
- Winther, H., & Højlund Larsen, M. (2022). Moving leaders: What insights do experienced leaders develop by training the language of the body through a combination of dance and phenomenological-inspired leadership stories? *Organizational Aesthetics*, 11(1), 159–179.
- Winther, H. (2019). Dance in nursing education: Somatic awareness, improvisation and embodied leadership. In C. Svendler Nielsen, S. Burrige, & K. Robinson (Eds.), *Dancing across borders: Perspectives on dance, young people and change* (pp. 183–186). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003008569>
- World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020 [White paper]. World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- Zeitner, D., Rowe, N., & Jackson, B. (2015). Embodied and embodied leadership: Experiential learning in dance and leadership education. *Organizational Aesthetics*, 5(1), 167–187.

*career  
engagement  
hochschule*

Mitglied werden

[www.csnd.de](http://www.csnd.de)

# Bewerberinnen und Bewerbern ein gesundes Selbstbewusstsein mitgeben

## Was der Einsatz von Methoden der maschinellen Wissensverarbeitung und Künstlicher Intelligenz für die Personalauswahl bedeutet.

Ein csp-Gespräch mit Prof. Dr. Uwe P. Kanning

Eine Stellenanzeige, möglichst groß und möglichst weit vorne im Anzeigenteil der überregionalen Tageszeitung, eine sorgfältig zusammengestellte Bewerbungsmappe mit Anschreiben und Lebenslauf und dann ein persönliches Vorstellungsgespräch mit freundlichem Lächeln und vielen, mitunter auch kritischen, Fragen, das sind die Elemente, die den für Unternehmen gleichermaßen komplexen wie wichtigen Prozess der Personalauswahl über Jahrzehnte geprägt haben. Auch als die aufkommenden elektronischen Stellenbörsen die Samstagsausgaben der Tageszeitungen dünner und dünner werden ließen und die E-Mail mit angehängter PDF-Datei den klassischen Postversand ersetzte, hat sich inhaltlich an der Gestaltung des Bewerbungsprozesses nicht viel verändert. Erst als Unternehmen dazu übergingen auf ihren Webseiten Karriereportale einzurichten, die mit zunächst noch ungelentk gestalteten Formularen ganz direkt für die Personalauswahl als wichtig erachteten persönlichen Daten abfragten, wurde denen, die da die Daten eingaben, bewusst, dass das ja auch alles maschinell ausgewertet werden kann. Und das wurde und wird es auch.

Beschleunigt durch die als Reaktion auf die Corona Pandemie vollzogenen Veränderungen der Arbeits- und Lebens-

welt, gab es in den letzten zwei Jahren sehr viele elektronisch geführte Vorstellungsgespräche. Videomaterial, das mit oder auch ohne Wissen der Bewerberinnen und Bewerber aufgezeichnet und ausgewertet werden konnte. Die Fortschritte bei der automatisierten Gesichtserkennung, auch die Fähigkeit Emotionen automatisiert zu analysieren und einzuordnen konnten entwickelt werden, weil neben klassischen Algorithmen auch selbstlernende Systeme, neuronale Netze und Künstliche Intelligenz ein Niveau erreicht haben, dass derartige Anwendungen heute als praxistauglich erscheinen lässt. Und da liegt es nahe, sie auch für die Personalauswahl einzusetzen. Inzwischen gibt es eine ganze Reihe von kommerziellen Produkten, die versprechen Personalauswahl schneller, effizienter und objektiver zu machen.

Wir haben für die csp Unternehmen gesucht, die mit uns über den Einsatz von KI bei der Personalauswahl sprechen wollten. Vergeblich. Mit uns gesprochen hat Professor Uwe P. Kanning von der Hochschule Osnabrück. Er hat in Münster und Canterbury Psychologie studiert und sich auf Personaldiagnostik und die Auseinandersetzung mit fragwürdigen Methoden der Personalarbeit spezialisiert. Seit mehr als 20 Jahren berät er Behörden

und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen mit den Schwerpunkten Personalauswahl und Leistungsbeurteilung.

*csp: Was ist das eigentlich, Künstliche Intelligenz? Was verstehen Sie darunter?*

Uwe Kanning: Das ist ein sehr weites Feld. Vielleicht beschränken wir uns darauf, was in der Personalauswahl unter Künstlicher Intelligenz verstanden wird. Im Grunde geht es um das sogenannte maschinelle Lernen. Der Gedanke ist dabei, dass eine Software in Datensätzen Strukturen findet und dann diese Strukturen nutzt, um Daten von Bewerberinnen und Bewerbern zu analysieren und auf dieser Basis eine Auswahlentscheidung vorschlägt oder vielleicht sogar eine Auswahlentscheidung eigenständig fällt. Der Arbeitgeber delegiert also einen Teil der Auswahlentscheidung an eine Software, die selbstständig ihre eigenen Regeln festlegt.

*csp: Was für Datensätze werden da benutzt, um so eine KI zu trainieren?*

UK: Das sind ganz unterschiedliche Datensätze. Es können zum Beispiel Daten aus dem Internet sein. In der Forschung würde man so vorgehen, dass man 1000 Menschen auswählt, die bei Facebook aktiv sind. Die geben ihre Facebookseite für das Projekt frei und gleichzeitig bitte ich alle einen Persönlichkeitsfragebogen auszufüllen. Die Aufgabe der Software ist es jetzt, Zusammenhänge zu suchen, zu sagen, aha die Gewissenhaftigkeit eines Menschen kann ich über eine bestimmte Kombination von Daten vorhersagen. Also, zum Beispiel die Anzahl der Bilder,

die man auf seiner Seite hat oder die Menge der Freunde dividiert durch die Menge der Interessengebiete. Es entsteht so eine sehr komplizierte Formel, die man am Ende als Anwender auch nicht mehr unbedingt durchschauen kann. Das ist ein großes Problem. Das was da entsteht, ist am Ende eine Blackbox. Die Software sagt mir als Anwender, ob ein Mensch beispielsweise über eine hohe oder eine geringe Gewissenhaftigkeit verfügt. Wie sie zu diesem Ergebnis kommt und wie zuverlässig die Diagnose ist, bleibt im Verborgenen.

*csp: So würde man das in der Forschung machen. Und in der praktischen Anwendung?*

UK: Der Anbieter eines solchen Systems interessiert sich eigentlich relativ wenig dafür, wie sinnvoll das ist, ihm geht es darum, Geld mit seiner Software zu verdienen. Das heißt, er würde schon so vorgehen wie beschrieben, am Ende ein fertiges Produkt präsentieren und einem Unternehmen beispielsweise sagen: 'Wenn du die Bewerber vorauswählen möchtest, dann machst du das am besten gar nicht mehr über die Bewerbungsmappen, sondern du schickst mir einfach die Namen der Leute. Ich gucke, wo ich sie im Internet finde, lasse meine Software über die Daten laufen und gebe dir ein Persönlichkeitsprofil, vielleicht sogar eine Empfehlung: lade den zum Interview ein und lade die vielleicht nicht zum Interview ein.' KI wird aber auch direkt im Einstellungsinterview eingesetzt. Da wird dann ein Interview mit einem Bewerber oder einer Bewerberin geführt. Es werden ganz allgemeine Fragen gestellt, zum Beispiel wie man einen schönen Urlaub ver-



lebt, was man Weihnachten macht oder Ähnliches. Es geht eigentlich nur darum, eine Sprachprobe zu erzeugen. Ich möchte, dass ein Mensch eine Viertelstunde lang redet. Und jetzt kommt wieder der Algorithmus zum Einsatz. Er versucht aus den Parametern der Sprache – damit ist so etwas gemeint wie die Betonung, die Satzlänge, die Verschachtelung der Sätze, die Verwendung von Personalpronomen – Persönlichkeitsprofile zu erstellen. Das Prinzip der Entwicklung der Software ist wieder ähnlich wie bei der Vorauswahl.

*csp: In den 1930er Jahren hat man Physiognomie betrieben. Da hat man an der Länge der Nase oder dem Abstand der Ohren zueinander abgemessen, was für einen Charakter ein Mensch hat. Irgendwie erinnert mich das daran.*

UK: Das gibt es sogar heute noch, genauer gesagt, das gibt es heute wieder. Schädeldeutung nenne ich das in meinen Texten, die sich kritisch damit auseinandersetzen. Die Vertreter dieses Ansatzes sprechen lieber von Psychophysiognomik. Das ist natürlich ein ganz kleines Pflänzchen im Wald diagnostischer Methoden, aber es gibt kleine Unternehmensberatungen, die sich darauf spezialisiert haben. Aus der Forschung wissen wir: Das ist kompletter Unfug. Aber dennoch kann man offenbar auch damit Geld verdienen.

*csp: Im Vorstellungsgespräch eingesetzt analysiert die KI also die Sprache ...*

UK: Ja, und neben der Sprache wird auch die Körpersprache analysiert. Es wird also nicht nur der Ton, sondern das gesamte Video eines Interviews analysiert. Der Bewerber spricht zum Beispiel in seine

Webcam und die KI nutze dann das Bildmaterial: Wo guckt der Interviewte hin? Wie oft bewegt die Person den Kopf? Was macht die Person mit den Händen? All diese Informationen werden dann herangezogen, um Persönlichkeitsprofile zu erstellen.

*csp: Und wie effektiv ist das?*

UK: Das ist die entscheidende Frage. Zu allen drei Gebieten – Analyse von Internetdaten, Psychologie der gesprochenen Sprache sowie der Körpersprache – gibt es Untersuchungen. In der Psychologie gibt es sogar seit 20 Jahren Grundlagenforschung zu der Frage, kann man tatsächlich in der Sprache eines Menschen Hinweise auf dessen Persönlichkeit finden. Die Antwort ist: ja, aber. Das Aber ist sehr wichtig. Denn es kommt ja nicht nur darauf an, dass es signifikante Zusammenhänge gibt, es geht immer auch um die Größe dieser Zusammenhänge. Und die sind immer sehr, sehr klein. Das heißt, ich könnte vielleicht zu 4 % über die Sprache eines Menschen Informationen über dessen Gewissenhaftigkeit herausziehen. Wobei man immer dazu sagen muss, das ist ja nur die mittels des Fragebogens gemessene Gewissenhaftigkeit. Es ist ja nicht die Gewissenhaftigkeit eines Menschen an sich, sondern das, was er im Fragebogen über seine Gewissenhaftigkeit angegeben hat. Beides ist nicht identisch. Hinzu kommt, dass die Befunde oft sehr heterogene sind. Die eine Studie zeigt, es gibt einen Zusammenhang, die nächste Studie zeigt, es gibt ihn nicht. Metaanalysen gibt es in diesem Bereich noch nicht. Da ist also sehr viel Unsicherheit drin. Was diesen

Ergebnissen gemeinsam ist, ist, dass die Zusammenhänge sehr gering sind.

*csp: Also man vergleicht dann praktisch das klassische Instrument Fragebogen mit dem Instrument Videoanalyse, Analyse von Sprache, Analyse von Körpersprache?*

UK: Ganz genau. Und da findet sich durchaus ein Fünkchen Wahrheit. Das Problem ist, dass in der Praxis von den Anbietern solch einer Software dieses Fünkchen als lodernes Feuer verkauft wird. Sie gehen davon aus, dass kein Kunde diese Dinge jemals hinterfragt und das ist auch eine sehr realistische Erwartung. Und genauso gibt es Grundlagenforschung im Bereich Körpersprache und Persönlichkeit. Da finden wir auch Zusammenhänge. Menschen, die sehr viel mit ihren Armen machen, sich sehr stark bewegen, sind ein klein bisschen extrovertierter. Dann haben sie auch einen Effekt von vielleicht drei, vier, fünf Prozent. Also sehr, sehr wenig. Ähnliches finden sie bei Internetdaten. Die Effekte sind insgesamt betrachtet so klein, dass sie sich nicht zur Personalauswahl eignen.

*csp: Und die Anwender wären dann die Unternehmen, die Personalauswahl machen, die ja auch großen Aufwand betreiben. Die Personalauswahl ist ja für ein Unternehmen ein wichtiger Prozess. Wenn ich die falschen Leute einstelle und die fällen dann falsche unternehmerische Entscheidungen, dann ist mein Unternehmen vielleicht irgendwann pleite. Also Personalauswahl ist ein ganz entscheidender Prozess im unternehmerischen Handeln. Dann kann ich das irgendwie verstehen, wenn die Leute, die*

*da entscheiden müssen, erst einmal offen sind für eine neue Technik. Und Algorithmus und Künstliche Intelligenz klingt dann ja auch erst mal klasse und nach Innovation. Wer nutzt derartige Software?*

UK: Das scheinen in Deutschland bislang nur sehr wenige Unternehmen zu sein. Das Marketing der Anbieter und auch die mediale Berichterstattung sind jedoch wesentlich eindrucksvoller als es der tatsächlichen Verbreitung in der Praxis entspricht. Da wird zum Teil auch mit harten Bandagen gekämpft. „Der Spiegel“, hat beispielsweise vor einiger Zeit aufgedeckt, dass ein Unternehmen, das zu der Zeit immer als Kunde präsentiert wurde, in Wirklichkeit zu 70 % Anteilseigner eines Anbieters war. Wir haben vor einiger Zeit eine Studie durchgeführt, bei der wir unter anderem die Einstellungen von Personalerinnen und Personalern zu solchen Methoden untersucht haben. Sie waren ähnlich skeptisch wie Bewerberinnen und Bewerber. Letztendlich haben wir aber keine Zahlen über die Verbreitung. Mein Eindruck ist, dass sich viele mit der Frage beschäftigen und dass es eine große Verunsicherung gibt. Ich wurde dreimal in sehr große Unternehmen eingeladen, um das Thema kritisch zu beleuchten. Das waren alles Unternehmen, die mit dem Gedanken spielten, KI in der Personalauswahl einzusetzen. Manchmal ist es so, dass die Idee gar nicht aus dem Personalwesen, sondern aus der Geschäftsführung kommt. Der Geschäftsführer hat irgendwas in der Zeitung gelesen oder im Flieger mit jemandem darüber gesprochen und dann gibt er es einfach an die Personalabteilung weiter: 'Das ist doch super, das spart

Geld, ist viel objektiver und KI ist modern. Das brauchen wir auch'. Und dann muss die Personalabteilung das umsetzen. Ich bin einmal in einem Unternehmen von der Personalabteilung zu einem Vortrag eingeladen worden und man hat mir vorher gesagt: 'Herr Kanning, überzeugen Sie bitte die Geschäftsführung davon, dass das Blödsinn ist, die hören nicht auf uns.' Also ich glaube, dass gerade im Personalwesen schon auch eine große Skepsis und Vorsicht zu finden ist. Aber es gibt Unternehmen, die solche Methoden einsetzen. Und es besteht die Gefahr, dass solche Methoden umso weniger hinterfragt werden, je länger sie auf dem Markt sind. Aus der Anbieterperspektive muss man eine kritische Größe der Verbreitung erreicht haben und dann läuft das Geschäft immer leichter. Wenn ich als Anbieter irgendwann einmal sagen kann, ich bin zehn Jahre auf dem Markt und drei große Unternehmen arbeiten mit mir erfolgreich zusammen, dann knicken nach und nach auch die mittelständischen Unternehmen ein.

*csp: Was ist denn Ihre Einschätzung, wie wird sich das weiterentwickeln? Wird das zu einem seriösen Instrument werden?*

UK: Ich glaub es eher nicht. Aber man kann natürlich nicht wissen, was die Forschung in fünf oder zehn Jahren zeigt. Wenn ich in die Grundlagenforschung schaue, würde ich sagen, ich glaube nicht, dass es ein hinreichend valides Verfahren sein wird, das die Anwendung rechtfertigt. Die Frage ist ja auch immer: Ist die Methode besser als ihre Alternativen? Ist sie wirklich besser als ein Leistungstest? Ist sie wirklich besser als ein hochstrukturiertes Interview? Dafür gibt

es überhaupt keine Hinweise und ich habe auch nicht die Erwartung, dass sich das ändern wird. Leider hat aber die Verbreitung einer diagnostischen Methode nicht unbedingt etwas mit ihrer Qualität zu tun – überhaupt nicht. Wir haben im Bereich der Personalauswahl, wie generell im Personalwesen das Problem, dass Forschungsergebnisse fast komplett ignoriert werden. Das heißt, Erkenntnisse, die ich schon in meinem Studium gelernt habe – etwa über Einstellungsinterviews – werden heute zwar häufiger umgesetzt als vor 30 Jahren, aber das ist immer noch die Ausnahme. Es gibt eine riesige Diskrepanz zwischen Forschungsergebnissen, die uns sagen, wie gute Personalauswahl aussieht, und dem, was gelebte Praxis ist. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel. Über 80 % der Unternehmen glauben, dass Lücken im Lebenslauf etwas Negatives über einen Menschen aussagen. Über 80 % der Unternehmen glauben, dass Tippfehler im Anschreiben darauf hindeuten, dass jemand nicht gewissenhaft ist. Beides steht im Widerspruch zur Forschung.

*csp: Also keine Angst vor Tippfehlern?*

UK: Nein, eigentlich nicht. Das heißt, wenn ich Bewerberinnen und Bewerber beraten würde, würde ich ihnen sagen, auf jeden Fall Tippfehler vermeiden, weil die Gegenseite ansonsten glaubt, dass du nicht gewissenhaft bist. Aber wenn ich vor Personalern oder Führungskräften spreche, sage ich, interpretieren Sie das nicht. Das ist zwar alltagspsychologisch plausibel, ist aber dennoch falsch.

*csp: Was raten Sie den Menschen, die gerade im Bewerbungsprozess sind, die*

*eine Einladung zum Vorstellungsgespräch bekommen haben und die dann gefragt werden, ob das Gespräch aufgezeichnet werden darf? Da sage ich doch ja. Oder? Aber ich denke dann: Was machen die mit meinem Video. Muss ich da jetzt ganz brav und ruhig sitzen oder muss ich ganz viele aktive Bewegungen machen, damit ich agil wirke?*

UK: Das Problem wird sein, dass Sie wahrscheinlich fast nie wissen, ob Künstliche Intelligenz eingesetzt wird oder nicht. Wenn ein Video aufgenommen und aufgezeichnet wird, dann kann das auch einfach ein sogenanntes zeitversetztes Video sein. Das heißt, man hat vielleicht drei, vier Entscheidungsträger in dem Unternehmen, die aber aus terminlichen Gründen nicht alle beim Interview anwesend sein können. Dann wird das Interview aufgezeichnet und in den nächsten Tagen schauen sich diese vier Leute jeweils einzeln das Video an. Da ist noch keine Künstliche Intelligenz im Spiel. Aber natürlich kann man da auch eine KI drüber laufen lassen. Und wenn die meine Internetdaten durchforsten, bekomme ich das überhaupt nicht mit.

*csp: Sie sind ja Psychologe und kein Jurist, aber wie ist das aus Ihrer Sicht juristisch, wie ist das ethisch?*

UK: Also ethisch, würde ich sagen, ist es auf keinen Fall in Ordnung. Und juristisch kann ich es nur indirekt beurteilen, weil ich auch nur einen Vortrag von einer Juristin dazu gehört habe, die sehr deutlich Position dazu bezogen hat. Sie sagt, das ist nicht erlaubt, in Deutschland. Man darf keine Daten von Bewerberinnen und Bewerbern verarbeiten, die

diese nicht für diesen Zweck freigegeben haben. Wenn ich einen Fragebogen ausfülle, wenn ich ein Interview oder ins Assessment-Center gehe, dann weiß ich, das, was ich hier mache, wird verarbeitet für die Entscheidung, nehmen die mich oder nehmen die mich nicht. Da könnte ich im Prinzip auch nein sagen und dann könnte der Arbeitgeber sagen: 'Gut, dann bist du raus aus dem Rennen.' Und dann ist das ja auch alles völlig in Ordnung. Aber bei der Künstlichen Intelligenz weiß ich nicht, welche Daten ich freigebe. Ich war einmal auf einem großen Personalkongress bei einer Podiumsdiskussion zu dem Thema. Da war auch ein Anbieter, der sogar ganz ehrlich gesagt hat: 'Herr Kanning, ich weiß auch nicht, was unsere Software macht. Dann lachten alle.' Im Grunde ist es ja schön ehrlich, aber wenn nicht einmal der Anbieter weiß, was seine Software macht, dann weiß auch der Kunde das nicht und dann wissen es auch die Bewerberinnen und Bewerber nicht. Zudem gibt es erste Hinweise darauf, dass die eingesetzte Software systematische Diskriminierungen fördert. Dass Künstliche Intelligenz Menschen diskriminieren kann, hat etwas damit zu tun, wie der Datensatz aufgebaut war, über den der Algorithmus entwickelt wurde. Wenn die Diskriminierung in diesen Datensätzen bereits vorhanden war, habe ich die Diskriminierung später in meinem KI-gestützten Auswahlverfahren zementiert. Es gibt beispielsweise den Fall von Amazon, die eine Zeit lang keine weiblichen Führungskräfte mehr eingestellt haben, weil ihr Algorithmus offensichtlich Weiblichkeit als negativen Indikator für Führungsqualität gesehen hat. Das ist denen noch aufgefallen. Aber das fällt mir nicht mehr auf, wenn ich irgend-

wann keine Brillenträger mehr einstelle oder ähnliche Fehler begehe.

*csp: Ich nehme mal ganz schnell meine Brille ab.*

UK: [lacht] Ja, das heißt also, rechtlich scheint KI in der Personalauswahl zumindest sehr fragwürdig zu sein und ethisch ist es auch nicht in Ordnung. Aus der Psychologie kommend würde man ergänzen, dass Anwender mit den eingesetzten Methoden gar nicht viel mehr über die Bewerberinnen und Bewerber erfahren. Wenn ich einen Persönlichkeitsfragebogen einsetze, erfahre ich mehr. Aber nehmen wir mal an, es wäre vielleicht irgendwann so, dass ich wirklich mehr über die Menschen, die sich bei mir bewerben, erfahren würde. Dann habe ich vielleicht so etwas wie den gläsernen Bewerber oder die gläserne Bewerberin. Und da würde ich, auch als jemand, der Personalauswahl betreibt, sagen: Das Meiste geht mich gar nichts an. Punkt. Also denken Sie beispielsweise einmal, es wäre irgendwann möglich, die sexuelle Orientierung oder die religiöse Orientierung der Leute aus solchen Daten herauszulesen. Und jetzt stellen Sie sich vor, das ist nicht in Deutschland, sondern im Irak oder einem ähnlichen Land. Dann wird es richtig gefährlich. Und selbst in Deutschland würde ich sagen, das geht mich schlichtweg nichts an. Ich würde auch niemals einen Bewerber nach seinen Hobbys oder seinen Freizeitaktivitäten fragen. Zum einen, weil es mich nichts angeht, zum anderen, weil die Forschung uns sagt, mit solchen Informationen kannst du sowieso nichts anfangen. Das ist wieder nur Küchenpsychologie.

*csp: Also, wenn ich Ihnen sage, dass ich gerne jogge, dann hilft mir das nicht die Stelle zu bekommen, die Sie zu besetzen haben?*

UK: Nur wenn ich ein naiver Personaler wäre, denn dann würde ich wahrscheinlich glauben, dass Sie besonders ausdauernd wären.

*csp: Ok.*

UK: In der Personalauswahl müssen wir auch immer beide Seiten sehen. Meinen Studierenden in der Vorlesung sage ich immer: 'Solange Sie noch nicht drin sind in dem Unternehmen, müssen Sie als Bewerberin oder Bewerber bei diesem schlechten Spiel mitspielen. Sie müssen sozusagen das liefern, was erwartet wird, damit die Auswählenden ihre üblichen Entscheidungsfehler machen können, die ihnen ein gutes Gefühl vermitteln. Aber wenn Sie drin sind in dem Unternehmen und Sie tragen jetzt Verantwortung fürs Personalwesen, dann sagen Sie, Freunde das ist gar nicht sinnvoll, was ihr da seit Jahren macht.'

*csp: Wie lange dauert das, bis das in den Unternehmen angekommen ist?*

UK: [lacht] Also mindestens noch eine Generation. Ich mach das ja jetzt schon sehr lange und unterrichte seit 25 Jahren an der Uni und an der Fachhochschule. Und von daher kenne ich auch Leute, die schon viele Jahre nach dem Studium im Berufsleben sind. Ich bin beispielsweise so vor etwa zwei Jahren von einer ehemaligen Diplomandin angemailt worden, die in einem großen Unternehmen Führungskraft geworden ist. Und die sagte:

'Herr Kanning, nach meinem Diplom saß ich in meinem Büro und habe geweint, weil ich so schlechte Personalauswahl machen musste. Alles das, was Sie erzählt haben in der Vorlesung, was man falsch machen kann, machen die hier auch falsch.' – Und das ist ein DAX-Unternehmen. – Und sie sagte: 'Ich habe es meinem Chef erklärt. Ich habe gesagt, das kann man doch viel besser machen und es kostet auch gar nicht viel Geld.' Es war vollkommen egal. Sie wurde nicht ernst genommen, weil sie jung war und weil sie keine Erfahrung hat. Da ist niemand auf die Idee gekommen, dass Fachkompetenz wichtig wäre und dass man in einem Studium irgendwas Praxisrelevantes lernen könnte. Die verrückte Situation ist die, dass wahrscheinlich die meisten meiner Studierenden in der Personalauswahl viel qualifizierter sind als ihre späteren Vorgesetzten. Aber man nimmt sie nicht ernst, weil die Verantwortlichen glauben, dass alles über Berufserfahrung erworben wird. Dabei haben wir selbst mehrere Studien durchgeführt, die zeigen, dass erfahrene Leute in der Personalauswahl exakt die gleichen Fehler machen, wie Leute, die zum allerersten Mal in ihrem Leben eine Bewerbungsmappe sichten oder ein Interview führen. Das heißt, ich werde in diesem Berufsfeld aus Erfahrung nicht besser, vor allem weil ich gar nicht merke, dass ich Fehler mache. Ich muss ja erst einmal erkennen, dass ich Fehler mache, um daraus zu lernen.

*csp: Wie sieht das denn für mich als Bewerberin, als Bewerber aus, wenn ich in so einen Auswahlprozess hineingehe?*

UK: Im Grunde kann man sich nicht wirklich gut auf eine KI-gestützte Auswahl

vorbereiten. Die erste Frage ist eigentlich: Wie bin ich auf dem Arbeitsmarkt positioniert? Wenn ich mehrere Stellen zur Auswahl habe, dann würde ich einfach nachfragen, wenn ein Interview aufgezeichnet wird: 'Was machen Sie mit der Aufzeichnung? Setzen Sie Künstliche Intelligenz ein?' Und wenn der Arbeitgeber das zugibt zu machen, sage ich einfach: 'Na dann bin ich nicht der Richtige für Sie.' Ich würde mich weigern. Aus der Psychologie kommend würde ich noch weiter gehen: 'All das, was ihr da macht, führt wahrscheinlich zu falschen Personalauswahlentscheidungen. Das ist weder für euch noch für mich interessant.' Wenn ich hingegen in einer wirtschaftlich eher prekären Lage bin und die Bewerbung die einzige Chance auf einen Job ist, dann würde ich wahrscheinlich Kompromisse schließen. Das Verfahren ist zwar schlecht, aber wenn sie es wollen, dann mache ich es halt. Es gibt ja auch sonst viele schlechte klassische Interviews und ich mache als Bewerber trotzdem mit. Es ist nicht möglich, sinnvolle Empfehlungen für ein Interview zu geben, das mit KI ausgewertet wird. Beim Einsatz der KI weiß man letztlich nicht wirklich, was da passiert und daher lässt sich auch schwer sagen, wie sich das System aushebeln lässt.

*csp: Was sagt das denn über ein Unternehmen aus, wenn das zum jetzigen Zeitpunkt KI in der Personalauswahl einsetzt?*

UK: Das sagt über das Unternehmen aus, dass die Personalabteilung nicht fachkompetent aufgestellt ist oder im Unternehmen nichts zu sagen hat. Es ist keineswegs immer so, dass die Personaler

das allein entscheiden dürfen. Ich war beispielsweise mal in einem großen Unternehmen, wo der Personalchef zu mir sagte: 'Herr Kanning, ich habe das so alles verstanden, ich finde das auch alles nachvollziehbar, aber wie überzeuge ich denn die Geschäftsführung, wie überzeuge ich denn die Bereichsleiter. Die sagen, das sind meine Leute, die hier eingestellt werden, wir machen es daher so, wie ich es will.' Es ist dann vollkommen egal, was die Fachexperten sagen.

*csp: Kommen wir mal zu den Kolleginnen und Kollegen, die in einer Universität, in einer Fachhochschule sitzen und Studierende, die gerade dabei sind den Berufseinstieg zu planen, unterstützen wollen, sich auf so ein Software-unterstütztes Auswahlverfahren vorzubereiten.*

UK: Das ist kaum möglich. Ich würde erst mal darüber aufklären, dass solche Instrumente existieren und hin und wieder auch eingesetzt werden. Ich würde auch sagen, dass, wenn große Unternehmen entsprechende Methoden vielleicht in Zukunft häufiger einsetzen, es deshalb dennoch keine gute Methode ist. Ich glaube es ist schon wichtig, die Studierenden über die Aussagekraft solcher Methoden aufzuklären. Ich würde ihnen in jedem Falle sagen: 'Rechne damit, dass jemand deine Internetseiten anschaut. Das gilt auch unabhängig von der KI. Also entrümpelt das mal ein wenig.' Ich würde Bewerberinnen und Bewerber auch ein gesundes Selbstbewusstsein mitgeben, dahingehend, dass man zum Beispiel private Bereiche der sozialen Netzwerke nicht freischaltet, wenn man von Arbeitgebern dazu aufgefordert wird. Eine Studentin von mir hat sich vor zwei,

drei Jahren auf ein Praktikum beworben und wurde aufgefordert, den privaten Facebook-Bereich freizuschalten. Das ist absolut übergriffig. Und das hat sie natürlich nicht gemacht. Auch unabhängig von einem vermuteten KI-Einsatz ist zu empfehlen, vor dem Bewerbungsprozess Informationen aus dem Internet zu löschen, die irgendwie despektierlich sind, Partybilder, betrunken, halb angezogen oder so etwas. Zumindest das, was öffentlich zugänglich ist. Bezogen auf das Verhalten in KI-gestützten Interviews lassen sich kaum Empfehlungen geben. Hier gilt, was auch in klassischen Interviews gilt: Auch das äußere Erscheinungsbild fließt in die Bewertung ein. Man sollte sich also schon Gedanken darüber machen, wie man optisch gut überkommt.

*csp: Also gut rasieren und ein neues Oberhemd?*

UK: Es sollte zur Branche passen. Wenn ich mich in einem Sportunternehmen bewerbe, dann ist es vielleicht richtig, deren Klamotten zu tragen. Dieselbe Kleidung sollte ich aber vielleicht nicht beim Bewerbungsgespräch in einer Großbank anziehen. Da sind wir dann bei den Tipps zur Selbstdarstellung angelangt, die man aus klassischen Bewerbertrainings kennt. Vieles davon ist richtig, einfach auch weil die Gegenseite oft keine andere Literatur kennt als die Ratgeberliteratur. Wenn ich Vorträge vor Praktikern halte, dann sage ich das manchmal: 'Ich habe den Eindruck, dass eigentlich beide Seiten die gleiche Literatur lesen.' Man liest Hesse und Schrader. Die einen lesen das, damit sie wissen, wie sie als sich Bewerbende eine gute Figur abgeben und welche Fragen gestellt werden. Was sind ihre

Stärken, was sind ihre Schwächen und so weiter. Und die andere Seite liest die Literatur, um zu wissen, wie ein vermeintlich gutes Interview aussieht. Und dann wird das Ganze als Bühnenstück aufgeführt. Seit Jahrzehnten werden die ewig selben Fragen gestellt, die nie gut waren. Es werden die ewig selben Antworten gegeben, die nichts über den Menschen aussagen. Und wenn das alles passt, dann denken die einen: 'Oh, das war ein professionelles Interview' und die anderen sagen: 'Jetzt weiß ich, wen ich einstelle.' Dass in der Personalauswahl oft solch ein Theaterstück aufgeführt wird, hat letztlich damit zu tun, dass Personalauswahl häufig von Leuten betrieben wird, die dafür nicht fachlich qualifiziert sind, die nichts über einschlägige Forschungsergebnisse wissen.

*csp: Und als Beraterin oder Berater ...*

UK: ... kann ich mich darüber informieren, wie üblicherweise Vorstellungsgespräche in Deutschland ablaufen. Also freundlich rüberkommen, sich gut vorbereiten, Kennzahlen vom Unternehmen kennen. Wichtig wäre auch Lücken im Lebenslauf schließen, Tippfehler korrigieren, all das, über das wir schon gesprochen haben. Das kann man nach wie vor empfehlen. Das ändert sich auch nicht durch KI. Zumindest haben wir bisher keine Hinweise darauf, dass KI komplett andere Informationen heranziehen würde. Man weiß schlichtweg nicht, was die KI macht. Und von daher kann man auch nicht genau sagen, so musst du dich verhalten, um die KI zu überrumpeln. Das dürfte auch recht schwierig werden. Zum Beispiel kann ich meine Sprache nicht wirklich stark verändern. Wenn jetzt theoretisch

die Empfehlung wäre: 'Du musst mehr Modulation reinbringen, gleichzeitig zwei Verschachtelungen in jedem dritten Satz und das Personalpronomen „es“ häufiger verwenden.' Das kann ich ja nie im Leben umsetzen.

*csp: Das versuche ich jetzt gleich mal.*

UK: [lacht] Genau.

*csp: Es wird in den USA ja im Gerichtsurteil bei der Strafzumessung eine Software verwendet, die aufgrund statistischer Daten eine Prognose über das weitere, zu erwartende Verhalten des Delinquenten macht. Und da ist dann irgendwann aufgefallen, dass diese Software Menschen mit schwarzer Hautfarbe diskriminiert und deshalb Schwarze im Durchschnitt immer nochmal ein Jahr länger im Gefängnis sind und das bestätigt sich natürlich durch jedes Urteil, in das die Entscheidung der Software eingeflossen ist, auch wieder. Da ist dann ja auch kritisiert worden, dass das nicht offengelegt wurde, wie das System funktioniert. Die Anwendung von so einer Software hat ja eine ganz konkrete Auswirkung. Wenn ich zum Beispiel einen Taschendiebstahl begangen habe und ich bin weiß, dann kriege ich irgendwie eine Gefängnisstrafe, die zur Bewährung ausgesetzt wird und wenn ich schwarz bin, sitze ich sofort zwei Jahre. Und natürlich kann das bei der Personalauswahl auch passieren, dass ich auf Grund der Entscheidung von so einem Algorithmus eine Stelle nicht bekomme, für die ich eigentlich geeignet bin und dann einen Karriereknick kriege und mir sage: 'Also für eine Führungsposition in einem DAX-Unternehmen, das passt nicht, da bin ich nicht der Typ für.'*



*Und in Wirklichkeit war das eine KI, die irgendwie, wie Sie das so schön geschildert haben, bei Amazon, völlig unsinnigerweise festgestellt hat: Frauen sind keine Führungspersönlichkeiten.*

UK: Ganz genau. Natürlich kann das passieren. Es passiert auch ohne KI. Die Erfahrung zeigt: Je höher die Führungsposition ist, desto schlechter wird die Qualität des Auswahlverfahrens. Wenn Sie schon ganz weit oben in der Hierarchie sind, da geht es eigentlich nur noch um Bauchgefühl. Da geht es nur noch darum, zu bestimmten Netzwerken zu gehören. Und aus der Psychologie wissen wir, was mit diesem Bauchgefühl passiert, wenn ich einen Menschen kennenlerne und ihn beurteile. Attraktivität ist beispielsweise ein wichtiger Punkt, das hatte ich schon gesagt. Ein anderer Punkt ist zum Beispiel der Körperbau. Jemand, der groß und kräftig ist, wird sehr schnell als führungskompetent wahrgenommen im Vergleich zu einer Person, die klein und zart ist. Und ein weiteres Merkmal, das auch sehr gut untersucht wurde, ist der Ähnlichkeitseffekt: Wenn ich den Entscheidungsträgern ähnlich bin – ich besitze beispielsweise einen ähnlichen gesellschaftlichen Hintergrund, ich habe ein ähnliches Studium, ich vertrete ähnliche Werte – überschätzen die Entscheidungsträger mich im Vergleich zu jemandem, der genau so qualifiziert ist, ihnen aber unähnlich ist. Es passiert jeden Tag, dass Menschen mit bestimmten Eigenschaften es schwerer haben, in bestimmte Positionen zu kommen, weil sie weniger gut aussehen, weil sie weniger kräftig sind, wenn es um hohe Führungspositionen geht, oder weil sie dem Berufsgruppenstereotyp nicht entspre-

chen. Das Berufsstereotyp einer Krankenschwester ist eher das, eine Frau zu sein. Das Berufsgruppenstereotyp eines Geschäftsführungsmitgliedes ist es hingegen, ein Mann zu sein. Wenn in einem entsprechenden Auswahlverfahren für die Geschäftsführung ein gutaussehender, kräftiger Mann als Bewerber auftritt, hat er somit schon mehrere Pluspunkte, im Vergleich zu einer kleinen zarten, weniger hübschen Frau. Sie ist im Nachteil, ohne dass die Entscheidungsträger absichtlich diskriminieren. Es passiert ihnen einfach, weil sie ihrem Gefühl folgen, weil sie ihre eigene Urteilsbildung nicht kritisch reflektieren. Das passiert jeden Tag. Und auch über den Einsatz einer Software kann dergleichen passieren. Beispielsweise gibt es einen Anbieter, der u. a. die Körpersprache im Einstellungsgespräch deutet. Report München hat eine solche Software getestet. Die haben beispielsweise einen Menschen vor die Kamera gesetzt, die einen bestimmten Text sprechen. Und dann haben die künstlich im Computer etwas am Erscheinungsbild verändert: Kopftuch an, Kopftuch ab, Bücherregal im Hintergrund oder eine weiße Wand. Im Ergebnis der KI-Analyse ergeben sich dann unterschiedliche Persönlichkeitsprofile, obwohl die Person immer dasselbe sagt. Hier zeigt sich das Problem der KI. Sie reproduziert einfach nur die Urteilsfehler von Menschen, die in den Datensätzen angelegt sind, anhand derer die Software ihren Algorithmus berechnet hat.

*csp: Fällt das denn irgendwann auf? Ich meine, wir sprechen jetzt darüber. Sie haben die Studien im Kopf, die auch Zusammenhänge aufzeigen. Aber wenn ich*

*jetzt so ein Tool einsetze in einem Unternehmen, fällt mir das auf?*

UK: Ich glaube, dass fällt nur auf, wenn ich eine bestimmte Gruppe systematisch nicht mehr einstelle und ich darauf achte. Wir sind beispielsweise sensibilisiert für das Thema „Frauen und Männer in Führungspositionen“. Wenn es hier jetzt zu einer systematischen Diskriminierung käme, so würde uns dies wahrscheinlich auffallen. Und Amazon hat es ja auch irgendwann einmal gemerkt. Glücklicherweise. Aber würde ich in einem kleineren Unternehmen, wo ich eine Führungsposition nur einmal alle paar Jahre besetze, irgendwann tatsächlich feststellen, dass keine Frauen mehr eingestellt werden? Nein, wahrscheinlich nicht. Ein anderes Beispiel wäre der Akzent. Aus der Forschung wissen wir, dass, wenn jemand mit einem Akzent spricht, dies für die Person oft von Nachteil ist, sofern sie sich nicht gerade in einer Region bewirbt, in der ihr Akzent mehrheitlich gesprochen wird. Eine Software, die Menschen, die mit Akzent sprechen, diskriminiert, macht systematische Fehler. Aber mit großer Wahrscheinlichkeit wird das Unternehmen, das eine solche Software einsetzt, diesen Fehler niemals merken.

*csp: Haben Sie auch einmal rausgefunden, wie das mit Kölsch ist?*

UK: [lacht] Ich vermute, dass es in weiten Teilen des Landes ganz gut ankommt, weil man diesen Akzent vielleicht mit Gemütlichkeit verbindet. Sicher bin ich mir dabei aber nicht.

*csp: Also mir hat mal ein Kölner, der im Bankbereich in einer Führungsposition*

*arbeitet, gesagt, wenn er Kölsch spreche, werde er immer für dumm gehalten. Da käme dann gleich die Assoziation Karneval.*

UK: Aber es kommt dann wieder auf die Branche an. Als Außendienstmitarbeiter würde man sagen, der ist ein Kumpeltyp, gesellig. Das kann durchaus auch von Vorteil sein. Vor vielen Jahren habe ich einmal in einem großen deutschen Unternehmen in Süddeutschland Trainings für Abteilungsleiter durchgeführt. Und da fiel sofort auf, dass, obwohl es ein internationales Unternehmen waren, mindestens die Hälfte der Leute schwäbelte. Das kann ja kein Zufall sein, in einem internationalen Unternehmen – eher ein Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt. In diesem Unternehmen ist ein bestimmter Akzent offensichtlich ein Vorteil.

*csp: Wenn ich einen klassischen Personalauswahlprozess mache, habe ich in der Personalabteilung meine Kolleginnen, meine Kollegen, ich habe eingespielte Abläufe, wo, wie Sie das sehr schön beschrieben haben, sich dann auch Vorurteile institutionalisieren können, Vorurteile, die ich vielleicht bemerke oder eben auch nicht. Ich habe die Möglichkeit, über Fehler im System zu reflektieren. Meine Frage ist: Wie viel wird darüber reflektiert, wie oft wird die Möglichkeit genutzt, sich kritisch reflektiert mit den eigenen Auswahlprozessen zu beschäftigen? Wie funktionieren Personalabteilungen und wie ist das, wenn diese Prozesse dann maschinell organisiert werden? Ich habe sehr viele Daten, alle elektronisch verfügbar. Ich kann die Filter – auch ohne KI – beliebig wählen, Abschlussnote oder Geburtsort. Auch*

*ganz unsinnige Kriterien. Also theoretisch sortiere ich nach Vornamen oder nach Buchstabenlänge des Nachnamens.*

UK: Das Stichwort ist Willkürlichkeit, das ist ganz wichtig dabei. Es gibt ein wenig Forschung in diesem Bereich, sodass man sagen kann, welche Kriterien als Filter eher sinnvoll sind und welche nicht. Und jetzt ist wieder die Frage, wissen die Verantwortlichen im Unternehmen, welche Kriterien sinnvoll sind und welche nicht? Oder machen sie alles aus dem Bauch heraus? Und wenn sie es aus dem Bauch heraus machen, wie programmieren sie dann ihren Auswahl-Algorithmus, der gar kein KI-Algorithmus ist, sondern ein von Menschen definierter Algorithmus? Bei der KI ist es so, dass der Algorithmus, so kompliziert ist, dass ich ihn nicht verstehe. Bei meinem eigenen, selbst definierten Algorithmus habe ich zumindest noch die Chance, ihn zu hinterfragen. Ich erinnere mich an eine Schlagzeile in einer großen deutschen Zeitschrift, die vor ein paar Jahren über die Sprachanalyse berichtete. Die Überschrift war „Objektiver als jeder Psychologe“. Das heißt, und jetzt muss man das auseinanderklamüsern, was heißt eigentlich Objektivität in der Diagnostik. Das bedeutet nämlich nicht, dass die Auswahlentscheidung besser ist. Es bedeutet nur, dass sie immer nach den gleichen Regeln stattfindet. Das macht der Computer natürlich besser als jeder Mensch. Aber wenn die Regeln falsch sind, nützt mir das nichts. Und wenn ich das nicht hinterfrage, fällt mir das gar nicht auf. Je mehr sich eine solche Software etabliert hat, desto weniger wird sie hinterfragt und desto weniger fällt auf, welche Fehler sie macht.

*csp: Das heißt, der wichtigste Tipp oder Hinweis oder Impuls von Ihnen wäre, dass man, wenn man Personalauswahlprozesse organisiert, diese zu hinterfragen. Und wenn man in einem Personalauswahlprozess als Bewerberin, als Bewerber ist, dass man das akzeptiert, was da ist. Gleichzeitig aber durchaus auch ein bisschen kritisch draufschaut und das nicht als ein persönliches Versagen oder ein Nicht-Passen ansieht, wenn so ein Auswahlprozess anders ausgeht, als man sich das wünscht.*

UK: Natürlich. Selbst wenn es sich um ein richtig gut ausgereiftes Verfahren handelt, ist es ja zwangsläufig so, dass nicht alle Leute die Stelle kriegen können. Da sind zum Schluss vielleicht fünf, sechs, acht Leute noch im Rennen und am Ende des Tages bekommt einer oder eine die Stelle. Und dann ist es ganz wichtig, sich dies zu vergegenwärtigen. Es kann nicht jeder die Stelle bekommen. Ich kann also durchaus für die Stelle geeignet sein, aber irgendjemand anderes war einfach ein klein bisschen besser und hat deshalb die Stelle bekommen. Wenn diese Person an dem Tag krank gewesen wäre, hätte ich die Stelle bekommen. Das ist das eine. Man sollte eine Absage also keineswegs automatisch als Ausdruck der eigenen Unfähigkeit interpretieren. Und das andere ist, selbst wenn das Ergebnis wäre: 'Dich würden wir nicht nehmen, auch wenn kein anderer Bewerber da gewesen wäre.', dann muss das nicht etwas Schlimmes sein. Die Ansage bedeutet nicht, dass ich grundsätzlich nicht geeignet bin für diesen Beruf. Sie bedeutet nur, dass die Passung bei dieser Stelle in diesem Unternehmen nicht gegeben war. Und das kann für mich ja durchaus von Vorteil

sein, denn ein gutes Auswahlverfahren ist für beide Seiten gut. Es schützt den Arbeitgeber davor, jemanden einzustellen, der nicht wirklich passt. Gleichzeitig schützt es den Bewerber davor eine Stelle zu kriegen, die über- oder unterfordert, die ihn letztlich unglücklich macht. Es gehört nun mal zum Leben dazu, eine Stelle, auf die man sich beworben hat, nicht zu bekommen. Auch ich habe mich in meinem Leben schon auf Stellen beworben, die ich am Ende nicht bekommen habe. Das darf man nicht als persönliche Kränkung ansehen, selbst wenn die Auswahlverfahren schlecht sind. Und wenn die Verfahren gut sind, dann kann man das auch als Feedback nehmen. Interessant wäre natürlich ein differenziertes Feedback des Arbeitgebers, warum ich nicht genommen wurde. Das kann mich im günstigsten Fall weiterbringen, weil es mir verdeutlicht, in welche Richtung ich mich gegebenenfalls entwickeln sollte.

*csp: Wenn ich jetzt eine Künstliche Intelligenz wäre, was wäre meine nächste Frage?*

UK: Ihnen wäre die Frage inhaltlich vollkommen egal, weil Sie als KI eigentlich nur eine Frage suchen, auf die ich lange antworte. [lacht] Denn Sie wollen einfach nur, dass ich rede und mich bewege. Sie würden einfach möglichst offene Fragen stellen, weil man darüber am meisten reden kann. Also zum Beispiel: Was ist für Sie eigentlich ein gutes Leben? [lacht]

*csp: Wie viel Bluff ist bei Künstlicher Intelligenz? Es gibt ja von Josef Weizenbaum dieses wunderbare Buch „Die Macht der Computer und die Ohnmacht der menschlichen Vernunft“. Das hat er bereits in den*

*1970er Jahren geschrieben. Da beschreibt er unter anderem die Wirkung eines von ihm entwickelten Programms auf Menschen, die mit dem Computer interagieren. Er hat das Programm Eliza genannt, nach der Eliza Doolittle aus dem Musical „My Fair Lady“. Und das Programm stellte ganz einfache Fragen nach dem Roger-Prinzip. Das heißt, es konnte aus einem Satz, den jemand damals noch in die Schreibmaschinentastatur des Computers tippen musste, ein Hauptwort rausnehmen und machte daraus eine Frage. Und dann schreibt jemand z.B.: 'Ich habe ein Problem mit meiner Mutter.' Und der Computer fragt dann: 'Was bedeutet Ihre Mutter für Sie?' Also ein total durchschaubares, einfaches Prinzip. Und er beschreibt weiter, dass seine Sekretärin, mit der er das Programm zum ersten Mal ausprobiert hatte, nach ein paar Wortwechseln – also schreibenderweise mit dieser Maschine – sagte: 'Herr Weizenbaum, bitte gehen Sie aus dem Raum, das Gespräch wird zu persönlich.' Und es hat damals dann tatsächlich eine Diskussion gegeben, ob man die Arbeit eines Therapeuten so automatisieren könnte. Und natürlich hat das Programm gar nichts verstanden. Das war eine ganz einfache Routine. Weizenbaum beschreibt das sehr schön. Und deshalb meine Frage: Wie viel Bluff ist bei dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bereich Personalauswahl?*

UK: Ich glaube, dass, was Sie da beschrieben haben, ist eher etwas, was heute weniger vorkommt. Zumal bei den Varianten, die ich kenne, die Software gar nicht die Fragen stellt. Die Software analysiert nur die Antworten. Aber die Fragen würde zum Beispiel das Unternehmen vorgeben oder es sind zehn Standard-

fragen, die man jedem Menschen unabhängig von der Stelle vorlegen würde.

*csp: Zum Abschluss die Frage, was ist Ihre Prognose für die Entwicklung im Bereich Personalauswahl, KI? Wird das was?*

UK: Ich glaube, es wird langsam zunehmen, wobei die Entwicklung unabhängig davon ist, ob es sich um eine gute Methode handelt oder nicht. Auch jenseits von KI orientiert sich die Praxis kaum an Forschungsergebnissen. Ich glaube aber, dass KI dennoch eine exotische Methode bleiben wird, weil sich viele Personaler eine distanzierte Haltung zu diesem Ansatz bewahren werden. Sie gehen weiterhin davon aus, dass ihr Bauchgefühl automatisch besser ist als der Computer,

was so leider auch nicht stimmt. Hinzu kommt, dass der Computer ihre eigenen Arbeitsplätze gefährdet. Zunehmen wird der Einsatz von KI, auch weil es einen psychologischen Druck gibt, Dinge zu machen, die andere machen. Je mehr Unternehmen KI einsetzen, desto größer wird der Druck es ihnen gleich zu tun. Ich glaube nicht, dass KI das klassische Interview ersetzen wird. Ich kann es mir zumindest nicht vorstellen. Aber weiß ich, was in 30 Jahren ist? [lacht]

*csp: Dann sage ich erst einmal ganz vielen Dank, ganz ohne KI.*

UK: Gerne.

Das Gespräch führte Marcellus Menke.

## Interviewpartner



*Prof. Dr. Uwe Peter Kanning, Jg. 1966, Studium der Psychologie in Münster und Canterbury, 1993 Diplom in Psychologie, 1997 Promotion, 2007 Habilitation, seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, fragwürdige Methoden der Personalarbeit.*

# Autorenhinweise

## Technisches

- Manuskriptlänge: maximal 10 Seiten bzw. 50.000 Zeichen inklusive Leerzeichen
- Abstract zu Beginn des Textes: Umfang 1.000 Zeichen inklusive Leerzeichen
- Abbildungen für das Manuskript als reproduktionsfertige Vorlagen im Format jpg, eps oder tif
- Grafikauflösung mindestens 300 dpi und 11 cm breit
- Ganzseitige (A5) Grafiken als komprimiertes jpg mit der höchsten Qualitätsstufe ca. 3 MB groß, Datei im Format tif etwa 23 MB
- Im Manuskript die Stelle angeben, wo Grafiken eingefügt werden sollen
- Manuskripte als Word- oder RTF-Datei im Anhang einer E-Mail senden
- Abbildungen gesondert in den Anhang der E-Mail einfügen
- Ein reproduktionsfähiges Autorenfoto (jpg oder tiff, 300 dpi bei 6 cm Breite)
- Kurzbeschreibung zur Person des Autors (maximal 200 Zeichen inklusive Leerzeichen)

## Typografisches

- Schrifttyp „Arial“ mit der Größe 12 Punkt
- Manuskripte ohne weitere Formatierungen abliefern
- KEINE Seitenzahlen, Überschrift-Formatierungen, automatische Aufzählungszeichen, automatische oder manuelle Silbentrennung, Kopf- oder Fußzeilen, KEIN Mehrspaltensatz,
- Hervorhebungen im Manuskript kursiv und/oder fett

## Kapitelstruktur

- Kapitel und Unterabschnitte wie folgt nummerieren: 1, 1.1, 1.2, 2, 3 usw.

## Quellennachweise

- KEINE (!) Fußnoten
- Quellenangaben am Textende
- Runde Klammern für Quellenhinweise im Text (csp, 2011, S. 4)
- Literaturhinweise im Text durch Nennung des Autorennamens, des Erscheinungsjahres und ggf. der Seitenzahl
- Wenn Autorenname im Text vorkommt, Erscheinungsjahr der Quelle in Klammern einfügen, z.B. „nach...Müller (2001)...“
- Seitenangabe hinter dem Erscheinungsort mit „S.“: (Meisenbrink 2008, S. 15...)
- Bei zwei Autoren beide Namen angeben
- Bei drei und mehr Autoren den ersten Namen und „et. al.“ schreiben
- Wenn zwei Autoren den gleichen Namen haben, Initialen der Vornamen zur Unterscheidung benutzen

- Bei institutionellem Autor den Namen der Institution so weit ausschreiben, dass Identifizierung möglich ist.
- Mehrere aufeinander folgende Literaturhinweise durch Semikolon trennen und in gemeinsame Klammer einschließen (Kampholz 1983; Negt/Kluge 1972; Bolte et al. 1975).

### **Literaturverzeichnis**

- Literaturliste am Schluss des Manuskripts:
  - Überschrift „Literatur“
  - Alle zitierten Texte alphabetisch nach Autorennamen und je Autor nach Erscheinungsjahr geordnet (absteigend)
  - Hier „et al.“ nicht benutzen, sondern bei mehreren Autoren alle Namen nennen.
  - Keine Unterstreichungen, keine Anführungszeichen, keine Abkürzungen, bis auf Vornamen!

Beispiel: Steffan, T.; Ast, P.; Hering, M.; Kasten, S.; 1992: Eine Sekundäranalyse von Hochschulabsolventenstudien im Zeitraum 1980 bis 1990. München.

### **Gender**

Die Redaktion überlässt es den Autorinnen und Autoren, wie sie mit der Verwendung von männlicher und weiblicher Form umgehen. Die Schreibweise sollte innerhalb des Artikels einheitlich sein. Eine Einheitlichkeit im ganzen Heft ist, aufgrund unterschiedlicher, in der Regel hochschulspezifischer Vorgaben, nicht zu erreichen. Die Redaktion weist in einer einleitenden Bemerkung darauf hin, dass auch bei Beiträgen, die nur die männliche oder nur die weibliche Form verwenden die jeweils andere Form mit gemeint ist.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an das Redaktionsmitglied, das Ihren Beitrag betreut oder an Marcellus Menke ([marcellus.menke@uni-siegen.de](mailto:marcellus.menke@uni-siegen.de), Telefon 0271 / 740 31 80).

## Kontaktadressen

### **Jessica Assel**

Universität Potsdam  
Zentrum für Qualitätsentwicklung in  
Lehre und Studium (ZfQ)  
Bereich Career Service  
Am Neuen Palais 10  
14469 Potsdam  
Tel.: 0331 – 977 1681  
E-Mail: [assel@uni-potsdam.de](mailto:assel@uni-potsdam.de)

### **Christiane Dorenborg**

Freie Universität Berlin  
Leitung Career Service  
Thielallee 38  
14195 Berlin  
Tel.: 030 – 838 53899  
E-Mail:  
[christiane.dorenborg@fu-berlin.de](mailto:christiane.dorenborg@fu-berlin.de)

### **Dr. Ilke Kaymak**

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Leitung Career Service  
Werdener Str. 4  
2. Etage, Raum 2.13  
40227 Düsseldorf  
Tel.: 0211 – 81 10862  
E-Mail: [ilke.kaymak@hhu.de](mailto:ilke.kaymak@hhu.de)

### **Katharina Maier**

Technische Universität Dresden  
Dezernat Studium und Weiterbildung  
Leitung Career Service  
01062 Dresden  
Tel.: 0351 – 463 42401  
E-Mail: [katharina.maier@tu-dresden.de](mailto:katharina.maier@tu-dresden.de)

### **Marcellus Menke**

Universität Siegen  
Leitung Career Service  
Hölderlinstraße 3  
57068 Siegen  
Tel.: 0271 – 740 3180  
E-Mail: [marcellus.menke@uni-siegen.de](mailto:marcellus.menke@uni-siegen.de)

### **Martina Vanden Hoeck**

Leibniz Universität Hannover  
Leitung ZQS – Zentrale Einrichtung für  
Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre  
Career Service  
Callinstraße 14  
30167 Hannover  
Tel.: 0511 – 762 5898  
E-Mail: [vanden-hoeck@zqs.uni-hannover.de](mailto:vanden-hoeck@zqs.uni-hannover.de)

### **Nelli Wagner**

Universität Potsdam  
Zentrum für Qualitätsentwicklung in  
Lehre und Studium (ZfQ)  
Leitung Bereich Career Service und  
Universitätskolleg  
Am Neuen Palais 10  
14469 Potsdam  
Tel.: 0331 – 977 1781  
E-Mail: [nwagner@uni-potsdam.de](mailto:nwagner@uni-potsdam.de)

### **Career Service Netzwerk Deutschland e. V.**

Geschäftsstelle des csnd e. V.  
c/o Hochschulrektorenkonferenz (HRK)  
Leipziger Platz 11  
10117 Berlin  
Tel.: 030 – 206292 14  
E-Mail: [geschaeftsstelle@csnd.de](mailto:geschaeftsstelle@csnd.de)



# csp

Sie lesen gerade die csp ...

*... könnten Sie sich vorstellen auch etwas für die csp zu schreiben?*

Sie haben eine spannende Artikelidee? Die *career service papers* sind immer auf der Suche nach interessanten Beiträgen für die kommenden Ausgaben. Erwünscht sind wissenschaftliche Ansätze, Erfahrungen, Hintergründe, die einen Mehrwert für die Arbeit der Career Services im deutschsprachigen Raum bieten – sowohl aus den eigenen Reihen als auch aus angrenzenden gesellschaftlichen Bereichen.

Ob aktuelle und zukünftige Entwicklungen und Analysen den Arbeitsmarkt betreffend, innovative Ideen zur Gestaltung studentischer Übergänge, arbeitspsychologische Fragestellungen und Konzeptentwicklungen im Hochschulsektor – Möglichkeiten gibt es viele. Wichtig sind die konkrete oder strategische Relevanz für die deutschsprachige Career-Service-Landschaft sowie eine über die eigene Erfahrung

hinausreichende Übertragbarkeit des Geschriebenen (bitte keine reinen Projekt- oder Veranstaltungspräsentationen!).

Ziel sollte es sein, fundierte wissenschaftliche Informationen und Hintergründe zur Professionalisierung, Reflexion und Weiterentwicklung unserer Arbeit zu bieten, die konkrete Handlungsanweisungen oder Impulse zur Umsetzung im eigenen Bereich aufzeigen.

Bitte senden Sie ein aussagekräftiges Abstract Ihres geplanten Beitrags (max. 500 Zeichen) an [csp-redaktion@cspd.de](mailto:csp-redaktion@cspd.de).

Wir freuen uns auf Ihre Artikelvorschläge!

*Ihr Redaktionsteam*

**vakat**



---

csp20/23

