

Arbeit 4.0: Neue Anforderungsprofile erstellen – Hinweise und Checkliste

- von Dipl. Kfm. Felix Wiesner, my-Employee GFCI GmbH

Stellenanforderungen müssen jetzt überarbeitet werden

Die Arbeit wird neu organisiert und alle Jobs, vom Assistenten bis zum CEO müssen sich auf eine neue Welt einstellen. Jahrelang wurde auf die umfassenden Einflüsse der Digitalisierung, Globalisierung auf die Geschäftsprozesse hingewiesen. – Nun sind sie da! Von der Identifizierung, über Zugriffsberechtigungen, über Mensch-Maschine Schnittstellen, die Automatisierung bis hin zu global verteilten Arbeitsteams, es ändert sich alles sehr schnell. Operativ erkennen Sie es daran, dass einfache Prozesse und auch kreative Prozesse computerisiert werden und parallel ablaufen. Entwicklungen entstehen nicht mehr sequentiell, sie laufen parallel ab und neue Ergebnisse werden daraus kombiniert. Erfolgskriterien sind nicht mehr inhaltliches Tiefenwissen, sondern die Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz, aus vielen Möglichkeiten schnell das Richtige auszuwählen.

Weil Computer nichts vergessen, viel mehr Faktoren berücksichtigen können und inzwischen selber lernen, sind voll digitalisierte Prozesse oftmals besser und fehlerfreier als der Mensch in dem vergleichbaren Job. Dies betrifft nun auch Ärzte, Juristen, Programmierer, deren Beurteilungen zunehmend durch Computer ersetzt werden. Planungen und planvolles Handeln auf der Basis von 4-10 Kriterien werden durch computerisierte Strategien ersetzt, so wie es im Online Wertpapierhandel bereits Standard ist.

Menschen verändern sich aber nicht so schnell. Menschen lernen von Menschen, sind soziale Wesen und dort sind sie auch deutlich effektiver als Computer. Wenn wir nun also darüber nachdenken, neue Anforderungsprofile zu erstellen, sollten wir nicht so tun, als könnten Menschen an die gleichen Veränderungsgeschwindigkeiten angepasst werden, wie Computer das schaffen, denn dann gehen sie „kaputt“.

Computer verarbeiten Wissen exzellent. Macht es dann eigentlich Sinn, in Stellen-Anforderungsprofilen

und -besetzungen auf Prüfungsergebnisse abzuheben? Müssen wir so tun, als bräuchten wir das Wissen aus der Prüfung vor einigen Jahren? Brauchen wir nicht viel mehr „Vernetzungsmöglichkeiten“? Ist die agile Nutzung von Kompetenznetzwerken nicht viel wichtiger als kristallines Wissen? Wie misst man diese Kompetenz? Was bedeutet das für Sie?

Anforderungsprofile für die Personalauswahl und Fit-Gap-Analysen sollten folgende Einflussfaktoren berücksichtigen und auch die Suche selbst (Bewerberquellen, Kommunikationsstrategie) mit berücksichtigen. Es gibt drei Einflussgebiete:

1. Mensch und Aufgabe im Soll-Ist-Vergleich

- Interesse und Vertrautheit mit Arbeitsaufgaben u. Arbeitsmitteln
- Freiheitsgrade, Flexibilität, Entscheidungsbereitschaft / -kompetenz
- Benötigte Kompetenzen (Qualifikationen, Methoden, Erfahrungen)
- Motivationen und Interessen

2. Einbettung der Aufgabe in die Organisation

- Kompatibilität mit dem Führungsstil und den Werten
- Einstellung zum Thema Veränderung
- Kooperationen und Kommunikation
- Kompatibilität mit Diversity-Anforderungen
- Kompatibilität der Entwicklungsziele
Laufbahnplanung – Weiterverwendung in anderen Stellen

3. Absehbare Einflüsse von Technik und Informationsverarbeitung

- Gestaltung der Verantwortung und Verantwortlichkeit
- Mensch und Maschine Dialog im Spannungsfeld mit Interpersonellen Kompetenzen
- Prozessintegration, Prozesstransparenz, Weiterentwicklung in den Hilfsmitteln
- Technisierungs- bzw. Automatisierungsgrad



Als Ergebnis muss sich aus einem Anforderungsprofil das **Vorgehensmodell** des idealen Stelleninhabers ableiten lassen. Das persönliche Vorgehensmodell wird durch eine millionenfach durchlaufene Sequenz geprägt, die zwar verändert und modifiziert werden kann, aber eben nicht so schnell:

In Anforderungsprofilen geht es sehr stark um Perspektiven und Perspektivenwechsel. Was muss wahrgenommen werden, um reagieren zu können? – Wie schnell sollte der Stelleninhaber etwas einordnen, um die richtige Reaktion zu zeigen? Welche Ziele sollen dabei verfolgt werden und welche Handlungsweisen müssen dann noch gezeigt werden? Natürlich unter der Maßgabe des wirtschaftlichen Handelns.

Richtige Anforderungsprofile richtig erstellen

Üblicherweise arbeitet man sich von den Zielen der Position voran und achtet dabei darauf, dass man die Zielhierarchie sauber herausarbeitet (Einfaches Beispiel: Nur jeweils zwei der drei nachfolgenden Ziele sind jeweils miteinander vereinbar: „Schnell“, „Billig“, „Gründlich“). Sie müssen also auf Machbarkeit achten, sonst schaffen Sie Anforderungsprofile, denen keiner gerecht werden kann – das führt zu Erfolgslosigkeit, Frustration und letztlich Abwanderung. Leider bedeutet das auch, dass man die Vorgehensweisen im Job verstehen sollte, um korrekte Anforderungsprofile formulieren zu können. Vor allem aber sollten sie darauf achten, dass die Leistung für den Kunden im Zentrum steht. Dieser Aspekt tritt in mancher Diskussion um Arbeit 4.0 etwas zu stark in den Hintergrund, um die Mitarbeiter nicht zu überlasten und den Bedürfnissen der Generation XYZ gerecht zu werden. Ist der Schwerpunkt zu stark „gute Zusammenarbeit“, dann haben Sie zwar eine Zeit lang tolle Arbeitsplätze, aber keine Arbeit. Ist es zu hart leistungsgetrieben, fehlen die Mitarbeiter.

Gleichzeitig ist das Gesamtsystem zu betrachten: So ist die Anforderung nach einer ausgeprägten „Eigeninitiative“ durch den Stelleninhaber vielleicht erfüllt. Wenn Eigeninitiative aber nicht auf den

erkannten Bedürfnissen der Kunden basiert, sondern darauf, möglichst die eigenen Fertigkeiten in vollem Umfang zu präsentieren, dann entstehen Fehler. Es ist also wichtig, die Perspektiven der Kandidaten und die Motive in den Zielkontext in Anforderungsprofile mit aufzunehmen. Beispiel: „Einflussnahme durch gute Erklärung“ läuft ins Leere, wenn der Stelleninhaber sein entsprechendes Bedürfnis austobt, Wissen zu zeigen, nicht aber auf die Bedürfnisse des Kunden eingeht.

Die neuen Anforderungsprofile behandeln dies kleinteilig und messen so eine Ebene von Multi-Kompetenzen, die die heute weit verbreiteten Firmen-Kompetenz-Profile ergänzen können.

Recruiter und Headhunter haben zukünftig eigentlich keine sinnvolle Möglichkeit mehr, mit Interviews diese multiplen Interdependenzen in einem herkömmlichen Verfahren gegeneinander abzuwägen. Sie sind darauf angewiesen, dies durch stellenspezifische Online Assessments wie HARRISON ASSESSMENTS® zu begleiten und zu unterstützen, um in einer endlichen Zeit zu einem belastbaren Ergebnis zu gelangen. HARRISON ASSESSMENTS arbeitet mit solchermaßen definierten Anforderungsprofilen und weist einen über alle Faktoren integrierten Profilabdeckungsgrad aus.

Vorkonfigurierte Anforderungsprofile nur noch leicht modifizieren – fertig

Eine weitgehend automatisierte, aber weitaus bessere Vorauswahl auf der Basis von Anforderungsprofilen ist anstrengend, falls man alle Anforderungsprofile selber erdenken und formulieren muss. Das ist aber heute nicht mehr notwendig, weil sie sich quasi selbst pflegen. Die Digitalisierung macht auch dies möglich. HARRISON ASSESSMENTS verfügt über mehr als 6500 Anforderungsprofile aus allen Berufsbereichen, die ohne viel Aufwand auf Ihr

Unternehmen und Ihre Stellen angepasst werden. Nachdem dann neue Mitarbeiter eingestellt wurden und ca. 2 Jahre im Betrieb sind, sollten Sie mit Referenz zu deren tatsächlichen Leistungen eine Überprüfung und Justierung der Sollprofile durchführen, um noch besser zu verstehen, welche Kriterien wirklich den Erfolg bringen. Zeitbedarf: 1 Stunde.

Keine Alternativen?

Anforderungsprofile berücksichtigen die Komplexität der heutigen Arbeitswelt mit unzähligen, kleinteiligen Erfolgskriterien. Das legt eine vollständig automatisierte Vorauswahl nahe. Der Mensch kann sich besser um die interpersonellen Themen kümmern, um die Fragen der Zusammenarbeit, um die Vermeidung und Erkennung von Konflikten. Da gibt es durch die steigenden Anforderungen zur interdisziplinären Zusammenarbeit reichlich zu tun.

Allein durch die Qualifizierung der Einzelkriterien in den Anforderungsprofilen entstehen viele interdependente Messpunkte für die Vorhersage von Erfolg. Sie entziehen sich einer simultanen Bewertung durch das menschliche Urteilsvermögen. Hingegen ist z. B. eine Nutzung derselben Daten für die Personalentwicklung sehr leicht und wunderbar einfach, weil sich die zu entwickelnden Themen einfach aus den Berichten ablesen lassen. Das kann dann der Mensch wieder besser als der Computer.

„**Aussitzen?**“ verbietet sich. Die Veränderungen durch die Digitalisierung sind insbesondere in den Planungs- und Entscheidungsstellen Wirklichkeit. „Ignorieren?“ geht auch nicht, da Kunden nicht auf die Veränderung in Ihrem Unternehmen warten.

„**Wird schon nicht so schlimm sein**“ beruht auf Glauben und Hoffen, nicht auf Wissen. Der Glauben verändert sich leider viel langsamer als das Wissen. Die Wirklichkeit wird schnell Reaktionen abfordern.

„**Persönlichkeitstests oder Typisierungen**“ sind ein Schritt in die richtige Richtung. Sie werden zwar der differenzierten Wirklichkeit nicht gerecht, helfen aber in der Strukturierung der Entscheidungen. Es bleibt

immer noch viel Arbeit in Aufgaben, die schneller und besser von Computern gemacht werden können.

„**Personalberater schaffen die richtigen Kandidaten ran**“. Richtig, weil eine ganz andere Professionalität in der Prüfung der Auswahlkriterien und der Interviewtechnik liegt. Aber auch Personalberater sind künftig auf sehr präzise Vorgaben angewiesen, da sie im gleichen Markt unterwegs sind und mit den gleichen Schwierigkeiten kämpfen. Zudem unterliegen sie der Versuchung, die Kandidatenprofile etwas zu „tunen“, was vielleicht erst nach 2-3 Jahren problematisch wird.

Empfehlung:

1. Nutzen Sie die Möglichkeiten moderner Anforderungsprofile, wie Sie sie bei **O-Net** oder **Harrison Assessments** finden und geben Sie so einen neuen Impuls ins Unternehmen.
2. Stecken Sie in diese Arbeit nicht zu viel Zeit, weil sich die Anforderungen immer wieder ändern, aber verfolgen Sie genau, welche Anforderungen wirklich erfolgskritisch sind.
3. Achten Sie darauf, dass Sie z.B. mit Online Assessments einen **DIREKTEN Soll-Ist-Vergleich** zwischen Kandidat und Stellen anschließen können, so dass Ihre Anforderungsprofile operativ und in digitalisierter Form genutzt werden können.

Die **my-Employee GFCI GmbH** ist seit 1997 beratend und mit leistungsfähigen Tools im Bereich Personalmanagement tätig.

Ihr Ansprechpartner: Felix Wiesner
Mail: info@my-employee.com
Telefon: 0621 861935-01