

Zukunft der Arbeit in der digitalen Transformation – Matching in der Personalauswahl

Tanja NEIGENFIND

*Fachgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie
Brandenburgische Technische Universität (BTU) Cottbus-Senftenberg
Siemens-Halske-Ring 14, D-03046 Cottbus*

Kurzfassung: Eine erfolgreiche Personalauswahl stellt die Grundlage der zukünftigen Arbeit in der digitalen Transformation dar. Die Bedeutung und der Druck auf die Unternehmen nehmen zu, den richtigen Kandidaten zum richtigen Zeitpunkt für die richtige Stelle zu identifizieren. Um diesem Prozess mit innovativen und nachhaltigen Lösungen entgegenzutreten, wird immer häufiger auf Matchingverfahren zurückgegriffen. Welche Konsequenzen dies für handelnde Akteure darstellt und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Transformation erfolgreich zu begleiten, ist Schwerpunkt dieses Beitrages.

Schlüsselwörter: Matching, Personalauswahl, Kompetenzen, Führung, Mitarbeiterprofile, Stellenprofile

1. Einleitung

Die erfolgreiche Personalauswahl zählt bereits heute zu den wichtigsten Herausforderungen von Unternehmen und ihre Bedeutung wird zukünftig weiterhin steigen. Immer mehr Anbieter ermöglichen die digitale Personalgewinnung auf dem Markt und immer mehr Unternehmen nutzen diese, um sich für die digitale Transformation der Arbeitswelt von morgen vorzubereiten bzw. sich dieser entgegenzustellen. Einhergehend mit diesem Gedanken stellt sich weiterhin die Frage, welche Akteure in diesen Prozess involviert sind und worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie digitale Instrumente für die Personalauswahl einsetzen wollen.

Eine Aufgliederung des Prozesses zeigt, dass nicht alleinig die Personalabteilung auf zukünftige Veränderungen reagieren muss. Letztendlich sollte der Bewerbungsprozess für die jeweilige Fachabteilung ebenso passend sein, um den gewünschten Nutzen zwischen Bewerber und Stelle zu generieren. (vgl. Kolb 2010) Somit wird deutlich, dass auch die Führungskräfte (= Vertreter der Fachabteilungen) in diesen neuen Prozess mit einbezogen werden müssen und die Kommunikation und das Verständnis neuer Möglichkeiten und Instrumente unabdingbar ist.

Konkret wird die Vorgehensweise des Matchings im Personalauswahlprozess beschrieben und die (neuen) Herausforderungen dessen für Führungskräfte untersucht.

2. Konstituenten optimaler Passung

Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Matching ist laut Diercks nicht abhängig von einem intelligenten Algorithmus. Für ihn sind sämtliche Maßnahmen, die die

Klarheit der Erwartungen („accuracy of expectations“) auf beiden Seiten erhöhen, letztlich Matching-Instrumente. (vgl. Diercks 2018) Insofern ist der wichtigere Schritt, ein Modell zu identifizieren, welches die wesentlichen Passungsmerkmale abfragt. Aus diesem Gedanken heraus bietet sich das Modell Konstituenten optimaler Passung (KOP-Modell) an.

Es basiert auf dem Ansatz des Vierseitenmodells erfolgreicher Handlung von Hoppe (vgl. Hoppe 2014). Hoppe bringt hierbei die beiden Strömungen der Zuständigkeiten und der inneren Handlungsdispositionen zusammen (vgl. ebenda). Sie beschreibt die Zuständigkeit inhaltlich als das „Dürfen“ und „Müssen“ einer Handlung, wogegen die innere Handlungsdisposition eines Menschen durch die zwei Bereiche des „Könnens“ und „Wollens“ eine Zuordnung finden (vgl. ebenda).

Das Modell Konstituenten optimaler Passung stellt eine Weiterentwicklung im Sinne des Matchings im Personalauswahlprozess dar. Der Fokus dieses Modells zielt auf die Passung der beiden Seiten (Mitarbeiterereigenschaften und Stellenanforderung) ab, wohingegen der Fokus von Hoppe auf der erfolgreichen Handlung liegt (vgl. ebenda). Die Grundgedanken der Zuständigkeiten und der inneren Handlungsdispositionen sind jedoch analog.

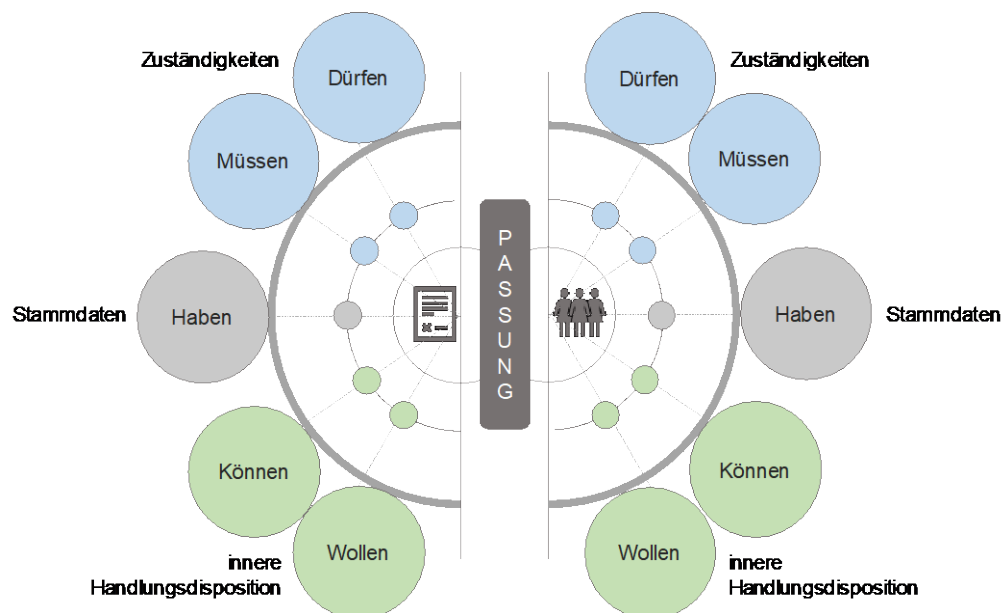


Abbildung 1: Modell Konstituenten optimaler Passung

Das Modell zeigt die einzelnen Elemente für die Stelle (als Dokumentsymbol dargestellt) und für den Mitarbeiter (als Personensymbol dargestellt). Dabei ist die Passung als Schnittmenge der Konstituenten dargestellt. Eine detaillierte Ausgestaltung der einzelnen Elemente wurde im Rahmen einer Dissertation erarbeitet.

3. Einordnung des KOP-Modells in den Personalauswahlprozess

Das KOP-Modell bietet die Möglichkeit, den klassischen Personalauswahlprozess (vgl. Kolb 2010) zu optimieren, objektivieren und digitalisieren. Hierzu ist es notwendig, dass das Modell in allen Schritten und von allen Beteiligten in den Prozess integriert wird.

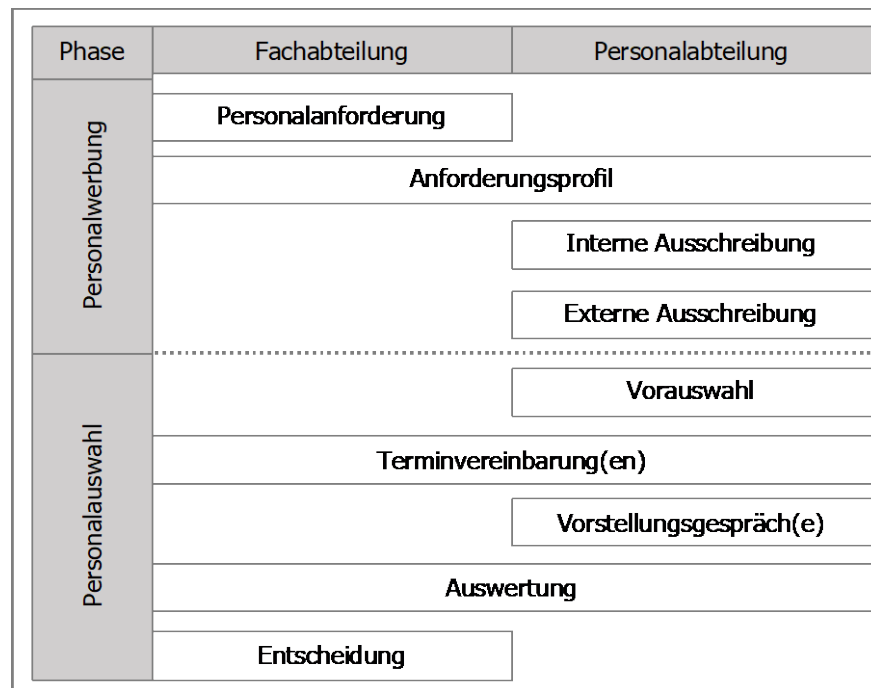


Abbildung 2: Klassischer Personalauswahlprozess (angelehnt an Kolb 2010)

Das klassische Anforderungsprofil (Qualifikationen und Eignungen des zukünftigen Mitarbeiters) wird ergänzt um die Bedürfnisse und die Kompetenzen. Hierbei ist eine detaillierte Beschreibung im vorgegebenen Modellraster durch den Fachbereich notwendig. Dieser, vom klassischen Prozess abweichende Schritt, ist die Grundvoraussetzung für eine spätere Passung.

Die Ausschreibung wird, im Sinne der Effektivität, an die Modellstruktur angepasst und dient automatisch als Vorlage. Es werden alle vorhandenen bzw. eingehenden Mitarbeiterprofile auf Passung berechnet. Anhand der unternehmenseigenen Vorgaben und Priorisierungen werden potenzielle Kandidaten identifiziert und vorausgewählt. Diese erhalten anschließend Informationen über die Passung und eine konkrete Einladung zu einem Gespräch. Die vorliegenden Profile (Stellen- und Mitarbeiterprofile) dienen als Unterstützung für das darauffolgende Bewerbungsgespräch. Die Entscheidung (und eventuelle Betriebsratsanhörung) kann ebenfalls anhand der Profile und der gewonnenen Gesprächserkenntnisse getroffen werden.

Um jedoch das KOP-Modell einsetzen zu können, sind vor allem die Erfassung, die Aufbereitung und der Austausch der entsprechenden Daten wichtig (vgl. North et al. 2018). Laut North et al. sind die Mitarbeiter und Führungskräfte gleichzeitig Inhalt und Anwender eines solchen Matching-Werkzeugs. Sie betreiben aktiv die Datenerhebung und Aktualisierung. Es handelt sich somit um eine operative Aufgabe, die in der Linie verankert sein sollte. (vgl. ebenda)

Während bisher Mitarbeiterinformationen häufig von der Personalabteilung erhoben, verwaltet und verwendet wurden, bietet sich zukünftig die Erhebung und Verwaltung durch den Mitarbeiter und den Stelleninhaber selbst an (Sauter & Staudt 2016).

Auf Mitarbeiterebene sollte sich nach erstmaliger Benutzung eine wiederkehrende Anwendung anschließen. Dies kann im regelmäßigen Mitarbeitergespräch bzw. Zielvereinbarungsgespräch erfolgen oder als Vorbereitung dessen dienen. (vgl. Holtbrügge 2018) Auf der Stellenseite ist die Nutzung anlassbezogen. Sobald die

notwendigen Informationen der vakanten Stelle zur Verfügung stehen, würde das Werkzeug durch den Stelleninhaber angewendet werden. (vgl. North et al. 2018)

Um jedoch Akzeptanz für ein solches System zu schaffen, bewährt es sich laut Sauter & Staudt, diesen Prozess als einheitliches Schwerpunktthema zu bearbeiten. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter sollten einen gemeinsam entwickelten Handlungsleitfaden diskutieren, anwenden und weiterentwickeln (vgl. Sauter & Staudt 2016).

Auch das Matching-Werkzeug selbst sollte in regelmäßigen Abschnitten auf Funktionalität und Aktualität geprüft werden. Im Sinne einer optimalen Passung empfiehlt es sich, eine auf das Unternehmen angepasste, fachliche, kulturelle und digitale Ausrichtung sicherzustellen. Kommt es hier zu Veränderungen, betrifft dies ebenfalls das Matching-Werkzeug als Schnittstelle der genannten Ausrichtungen (vgl. Rechensteiner 2017).

4. Diskussion

In der wissenschaftlichen Arbeit wurde entlang des Personalauswahlprozesses beschrieben, an welchen Stellen und auf welche Art und Weise das KOP-Modell eingesetzt werden kann. Durch eine praxisnahe Evaluation konnte nachgewiesen werden, dass der Prozess durch die Einführung effektiver und objektiver gestaltet werden kann. Durch den Einsatz der Kompetenzen ist weiterhin ein nützliches Hilfsmittel geschaffen, um die Besetzung nachhaltiger zu gestalten. Dadurch wurde eine geringere Fluktuation und eine höhere Zufriedenheit prognostiziert (vgl. Kolb 2010). Grundlage ist hierbei das detaillierte Ausfüllen beider Profilsteiten. Hierbei sind die Führungskräfte als Vertreter der Fachbereiche besonders gefordert. Ein mangelhaft ausgefülltes Profil gefährdet den Erfolg des Gesamtprozesses. Das Stellenprofil benötigt, neben den klassischen Angaben, Transparenz (Gehalt, Arbeitszeitmodell, Arbeitsort etc.) und eine Anzahl von stellenbezogenen Kompetenzen. Dasselbe gilt für das Mitarbeiterprofil, wenn eine interne Stellenbesetzung favorisiert wird. In beiden Fällen ist die Führungskraft vorrangig verantwortlich, dass diese Grundvoraussetzungen gegeben sind.

5. Literatur

- Diercks J (2018) Recruiting 2030: Über Bots und Algorithmen zu einer "neuen Menschlichkeit"? In: Fortmann HR Kolocek, B (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends- Arbeitsraum- Menschen-Kompetenzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoppe A (2014) Erfolgsfaktor Handlungskompetenz!? Ein Vierseitenmodell erfolgreichen Handelns. In: Hoppe A (Hrsg.): Wissenschaft im Dialog. Kooperative Forschungsstelle Technikstress (KFT). Leistung und Gesundheit. Band 2. Aus der Reihe: Arbeit und Technik im Wandel. Aachen: Shaker Verlag.
- Kolb M (2010) Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2018) Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisieren, identifizieren, nutzen und entwickeln. 3. aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rechensteiner F (2017) Kulturbasiertes IT- Recruiting. Warum Headhunter für Ihr Unternehmen überflüssig sind. Berlin: Springer Gabler.
- Sauter W, Staudt FP (2016) Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potentiale nutzen - Performance steigern. Wiesbaden: Springer Gabler.

Danksagung: Ein ganz besonderer Dank gilt Frau apl. Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. paed. Annette Hoppe und Herrn Dr.-Ing. Roberto Kockrow für die konstruktive Zusammenarbeit und Unterstützung.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2022

ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de