

# WANTED: Mitarbeiter dringend gesucht!

## Wie rollenbasierte Beschreibungen dafür sorgen, dass Stellen und Talente passend zueinanderfinden

Ein Beitrag von Timm Urschinger.



Infos zum Autor

Neben dem zunehmenden Mangel an qualifizierten Fachkräften gibt es ein weiteres und ebenso grundlegendes Problem, warum Positionen unbesetzt bleiben: Viele Stellenbeschreibungen sind hinsichtlich der Aufgaben zu starr aufgestellt. Andererseits wird getreu dem traditionellen Muster immer noch nach der „Eierlegenden Wollmilchsau“ gesucht – natürlich mit Erfahrung. Das hat Folgen: Die richtigen Talente – und die gibt es nicht nur bei den Berufsanfängern, viele sind auch wechselbereit – bewerben sich nicht. Es wird Zeit, dass die Vorteile horizontaler, agiler Arbeitsweisen gegenüber traditionelleren, hierarchischen Strukturen in der Personalabteilung ankommen.

**Unternehmen öffnen so ihren Arbeitsmarkt für Karrierespringer und Quereinsteiger – mit allen Vorteilen, die sich daraus ergeben.**



**S**prechen wir über HR 2023, sprechen wir auch darüber, wie man horizontale Strukturen und autonome Teams entwickelt. Wie man Kommunikationswege zwischen Teammitgliedern verschiedener Abteilungen öffnet und Silos aufbricht. Wie man Mitarbeitern hilft, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und herauszufinden, wie sie sich in einer stärkenbasierten Struktur am besten einbringen können. Und wie man all diese Techniken nutzt, um die Innovation und Produktivität einer Organisation anzukurbeln. Wir sollten nicht übersehen, dass Personalfachleute dabei einige ihrer Kernprozesse wie Leistungsmanagement, Nachfolgeplanung oder Personalbeschaffung und Talentakquise durch die Übernahme agiler Konzepte verbessern und erneuern können – ja, wahrscheinlich sogar müssen. In diesem Beitrag soll es jedoch speziell um die Herausforderung von Stellenausschreibungen in horizontalen Systemen in Kombination mit agilen oder selbstorganisierten Arbeitsweisen gehen. Ein wesentlicher Schritt, den Personalabteilungen in diese Richtung unternehmen können, ist die neue Definition starrer Positionen als eine Reihe von Rollen, die ein Unternehmen zu besetzen sucht.

### Positionsbezogene Arbeit und Rekrutierung

Soll eine Position neu besetzt werden, enthalten in Organisationen auf der ganzen Welt Ausschreibungen vertraute Details wie einen formalen Titel, eine Beschreibung der Stelle, eine Liste von Verantwortlichkeiten und Aufgaben (die in der Regel bereits zum Zeitpunkt der Einstellung veraltet sind) und den Namen der Abteilung, der diese Position unterstellt ist. Obwohl dies seit Langem so gehandhabt wird, führt die Suche nach Mitarbeitern für starre Positionen in einer pyramidenartigen oder vertikalen Struktur in vielen, wenn nicht sogar in den meisten Unternehmen zu unnötigem bürokratischen Aufwand und Herausforderungen – vor allem, wenn sie sich wirklich für Agilität und autonome Teamstrukturen einsetzen.

Eine Positionsbeschreibung spiegelt möglicherweise nicht genau wider, was die Person zum Unternehmen beiträgt. Ein Social Media Community Manager zum Beispiel kann mehr tun, als nur mit Menschen auf LinkedIn, Facebook oder Twitter kommunizieren. Er kann auch bei der Organisation von Veranstaltungen helfen oder Werbematerialien entwerfen. Vielleicht wendet sich der Vertrieb an ihn, um

Anregungen für die Neukundengewinnung zu erhalten, oder die Kommunikationsabteilung benötigt einen Experten für die internen Social-Media-Plattformen.

Versucht die Personalabteilung nun, den Umfang dieser Stellenbeschreibung zu erweitern, um zu erfassen, was der Community Manager tatsächlich tut, kann das Dokument zu weit gefasst sein, sodass es bei einer Bewertung der Leistung oder der Einstellung nicht mehr hilfreich ist. Es wird wahrscheinlich eine Überprüfung des Funktions- oder Gehaltsniveaus erforderlich machen und sicherlich mehr Fragen auf der administrativen Seite aufwerfen. Das Schlimmste ist jedoch, dass die Stellenbeschreibung, selbst wenn sie die Realität widerspiegelt, schon bald veraltet ist, wenn Projekte auslaufen oder das Fachwissen anderweitig benötigt wird. Die Herausforderung: Eine Stelle kann heute und in Zukunft Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfordern, die eine einzelne Person nicht erfüllen kann. Auf diese Weise wird die Stellenbeschreibung zu idealistisch. Personalverantwortliche suchen also nach Personen mit Kompetenzen, die möglichst vielen dieser Bereiche entsprechen – ohne zu bewerten, was ein Kandidat ganzheitlich beitragen

oder mit einer bestimmten starken Spezialisierung im Unternehmen bewirken könnte.

### In Kürze: Was ist „rollenbasiertes Arbeiten“?

Anstatt offene Stellen in Form von starren Positionen zu definieren, sollten Personalverantwortliche und/oder Vorgesetzte eine Rollenbeschreibung publizieren. Diese enthält den Titel der Rolle, z. B. Community Koordinator, den Zweck der Rolle und eine Liste der Aufgaben, die ausschließlich in den Bereich dieser Rolle und dieses Teams beziehungsweise Arbeitskreises fallen. Am Beispiel des Community Managers könnte der letzte Aspekt seiner Aufgabe – bei unternehmensweiten Veranstaltungen helfen – in eine neue Rolle aufgeteilt werden: Event Koordinator. Auf diese Weise kann die Person, die ein Unternehmen eingestellt hat, um mit den Menschen in den sozialen Medien in Kontakt zu treten, je nach Kompetenz ebenfalls Aufgaben wie die Organisation einer großen Veranstaltung übernehmen – oder auch nicht.

Ein Schlüssel dafür, dass Rollen mehr Flexibilität und Innovationsmöglichkeiten bieten, ist die Tatsache, dass sie im Gegensatz zu Positionen nicht 1:1 mit Teammitglie-

## kontakt



### LIVEsciences AG

Timm Urschinger  
timm.urschinger@livesciences.de  
www.livesciences.com



dern korrespondieren, was gleichzeitig die größte Herausforderung für die Einstellung in solchen Systemen ist. Wie sieht das also in der Praxis aus, wenn wir keine klare 1:1-Beziehung haben? Der Mitarbeiter mit der Rolle des Community Koordinators muss sich nicht um Veranstaltungen kümmern, er könnte sich auf das Engagement in den sozialen Medien und auf etwas anderes konzentrieren – zum Beispiel auf Schulungen. Entscheidend ist, dass mehr als ein Teammitglied fähig ist, die Rolle des Community Koordinators zu übernehmen.

### 1. Kernrollen schaffen

Eine Möglichkeit, Rollen in den Einstellungsprozess einzubeziehen, ohne zu viel Verwirrung und Komplexität für Bewerber zu schaffen, die mit dieser Art der Organisation und des rollenbasierten Arbeitens nicht vertraut sind, besteht darin, einige „Kernrollen“ zu definieren. Diese Hauptrollen nehmen den Großteil der Zeit neuer Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit in Anspruch und helfen ihnen, sich an die Idee des flexiblen und agilen, rollenbasierten Arbeitens zu gewöhnen. Die Kernrollen sind den Positionen so ähnlich, dass sie den Bewerbern keine allzu großen Probleme bereiten sollten, während die Personalabteilung ihnen gleichzeitig erklären kann, wie rollenbasiertes Arbeiten wirklich funktioniert. Nehmen die Kernrollen ca.

## Der Prozess der Auflösung starrer hierarchischer Positionen in Rollen kostet Zeit und Mühe.

60 bis 80 Prozent Zeit des neuen Mitarbeiters in Anspruch, hat er immer noch Raum, um neue Rollen zu übernehmen, während er die Struktur des Unternehmens kennenlernt. Während dieses Eingewöhnungsprozesses sollte die Personalabteilung oder besser noch das Einstellungsteam erklären, wie die Rollen funktionieren, wie sie sich im Laufe der Zeit verändern und wie die Teammitglieder ihre Zeit am besten einteilen können, um sie zu erfüllen. Es empfiehlt sich, das rollenbasierte Organigramm auch mit den neuen Mitarbeitern zu teilen. Es ist wahrscheinlich, dass der Blick auf die „Nicht-Kernaufgaben“ tatsächlich Leidenschaft und Begeisterung weckt. Schließlich wollen wir alle lernen und uns weiterentwickeln!

### 2. Rollen und Vergütungsdefinition entkoppeln

Eine weitere Möglichkeit, die rollenbasierte Arbeitsstruktur eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt reibungslos funktionieren zu lassen, besteht darin, die Vergütung zu vereinfachen und zu vermeiden, dass das Gehalt an die Anzahl oder Komplexität der Rollen gekoppelt wird, die ein Bewerber ausfüllt. Dies könnte den Aufwand zu sehr erhöhen, da es in Organisationen oft viele Rollen, aber auch einzelne Rollen gibt, die bestimmte Personen innehaben. Außerdem wollen wir vermeiden, dass Personen Rollen übernehmen, nur weil diese in eine höhere Gehaltsklasse eingestuft sind. Um dies zu umgehen, sollten Unternehmen Stufen und Funktionen für die Einstellung und die Festlegung der Vergütung definieren. In der Praxis würde eine Stellenausschreibung mit dieser Entlohnung oder jeder

Gehaltsstufe versehen und auf der Grundlage die Gehälter der Bewerber bestimmen. Natürlich würde sich das Vorstellungsgespräch darauf konzentrieren, wie gut die Bewerber in die von ihnen zu besetzende Rolle passen, und nicht darauf, wie nahe sie einer bestimmten Gehaltsstufe oder -spanne kommen.

### 3. Stellen Sie wirklich rollenbasiert ein!

Organisationen sollten alle offenen Stellen, die zu besetzen sind, veröffentlichen. Dabei sollte es sich nicht nur um den „einmal im Jahr 3 Tage“-Bedarf handeln. Werden offene Stellen in Peerdorn oder Holaspirit (Software-Plattformen, die auf allen Ebenen für Klarheit und Transparenz sorgen, um Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation zu unterstützen) ausgeschrieben, müssen wichtige Informationen hinzugefügt werden: Beispielsweise wie viel Aufwand für diese Stelle im Durchschnitt veranschlagt ist – oder noch besser, wie viel sie heute erfordert. Kandidaten können dann wählen, ob sie sich für eine bestimmte Rolle bewerben wollen, vielleicht für eine Teilzeitstelle mit allen Vorteilen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Oder die Kandidaten können eine Reihe von Rollen auswählen, eine Art „Rollenpaket“, für das sie sich bewerben. Dieses Paket könnte dann 80 bis 100 Prozent ihrer Zeit in Anspruch nehmen und wird wahrscheinlich ihre Interessen und hoffentlich auch ihre Stärken widerspiegeln.

Die zusätzliche Komplexität besteht darin, dass Unternehmen mehrere Rollenpakete und -kombinationen haben werden, was die Entscheidung für einen Bewerber möglicherweise erschwert, da dies Kompromisse für andere offene Stellen und deren Einstellungsprozesse bedeuten könnte. Der große Vorteil ist jedoch, dass sich Bewerber melden, die eine rollenbasierte Arbeitsweise wirklich annehmen, und Organisationen tatsächlich Kandidaten finden, die andere nicht einstellen konnten, weil die Stellenausschreibungen zu starr sind. Unternehmen öffnen so ihren Arbeitsmarkt für Karrierespringer und Quereinsteiger – mit allen Vorteilen, die sich daraus ergeben.

**FAZIT:** Rollenbasiertes Arbeiten birgt enorm viel spannendes Potenzial, um die Agilität eines Unternehmens zu pushen. Während es wichtig ist, sich auf die interne Definition dieser Rollen und die richtige Organisationsstruktur zu konzentrieren, dürfen wir nicht vergessen, wie die Personalabteilung diese Praktiken auf die Einstellung und andere Funktionen wie die Vergütung anwenden kann – und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Es gibt bereits Vorreiter, die sehr gut aufzeigen, wie dies funktionieren und Unternehmen helfen kann, die Herausforderungen bei der Suche nach den richtigen Talenten für offene Stellen zu meistern.

Anstatt sich überschneidende Aufgaben und Zuständigkeiten zu haben, die zu einer Überschreitung der Grenzen führen und die Entscheidungsfindung und Hierarchie verwässern, können die Rollen den Teammitgliedern helfen, sich gegenseitig zu ergänzen und mehr Entscheidungsfreude zu zeigen.

### Drei bewährte Praktiken für die Umstellung auf rollenbasiertes Einstellen und Arbeiten

Der Prozess der Auflösung starrer hierarchischer Positionen in Rollen kostet Zeit und Mühe. Eine drastische Änderung einer Organisationsstruktur auf diese Weise macht sie komplexer, insbesondere wenn man bedenkt, dass eine Person mehrere Rollen innehaben kann, aber auch mehrere Personen dieselbe Rolle innehaben können. Dies wird noch komplizierter, wenn Mitarbeiter neue Rollen übernehmen oder aus diesen ausscheiden beziehungsweise wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden. Auf der anderen Seite lohnt sich die Anstrengung, sich im Unternehmen auf die Transparenz und Flexibilität zu konzentrieren, die diese Rollen bieten. Mit den nachfolgenden drei Tipps gelingt die Umstellung auf rollenbasiertes Einstellen und Arbeiten leichter:

## 3D Druck, der einfach funktioniert

# Phrozen Sonic XL 4K 2022

Kompakter LCD-Tischdrucker mit 52 µm Druckpräzision dank 4K-Display und hoher Lichtintensität für kurze Bauzeiten. Hochwertig verarbeitetes Vollmetallgehäuse, großer Bauraum und einfaches Wannenhandling machen die Dreve-Version des Sonic XL 4K 2022 zum userfreundlichen 3D Drucker für alle dentalen Anwendungen.



## Qualified by Dreve

- Bauplattform mit optimalen Haftungseigenschaften
- Angepasste Software mit präzise eingestellten Druckprofilen
- Umfassender Service und Support von unseren Experten

[dreve.com/phrozen](https://dreve.com/phrozen)

**Dreve**