

Burkhardt | Kornelsen | Lanzer | Sauberschwarz | Weiß

# GOOD JOB!

Neue Impulse für  
eine absurde Arbeitswelt

„Der perfekte Einstieg  
in das Thema New Work.“  
Marc Spentlé, CIO Vodafone Deutschland

**Vahlen**

Aussagekraft fragwürdig. Ein Grund dafür ist, dass sie sich stets auf die Vergangenheit beziehen und sich daraus nur begrenzt Rückschlüsse auf die zukünftige Leistung und den Leistungswillen ableiten lassen. Was sagt die Vergangenheit von Angela Merkel als FDJ-Sekretärin über ihre heutige Eignung als Bundeskanzlerin aus? Sind Studienabbrecher wie Bill Gates, Mark Zuckerberg, René Obermann oder Günther Jauch aus heutiger Sicht Kandidaten, die man aussortieren würde? Was verraten die im Lebenslauf aufgeführten Hobbies über uns? Wäre es förderlich oder hinderlich für Johnny Depp, dass er nicht nur ein leidenschaftlicher Barbie-Sammler ist, sondern das Spielen mit den Puppen als „(...) eine Sache, in der ich gut bin!“ beschreibt?

Der Lebenslauf verleitet dazu, sich von vermeintlichen Kausalitäten blenden zu lassen. Das Marktforschungsunternehmen Gartner untersuchte beispielweise bei einem US-amerikanischen Finanzdienstleister die Korrelation zwischen den Noten von Mitarbeitern und deren späterer Leistung im Unternehmen. Die Erkenntnis: Noten hatten keinerlei Aussagekraft in Bezug auf das Potenzial der Mitarbeiter. Irrelevant war übrigens auch, an welchem College der Abschluss erworben wurde.<sup>10</sup> Beim Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Xerox gelangte man im Rahmen einer Analyse gar zu der Erkenntnis, dass Mitarbeiter mit einer kriminellen Vergangenheit bei der Arbeit im Call Center in der Regel eine bessere Leistung zeigten als ihre gesetzestreu Kollegen.<sup>11</sup>

Mit Blick auf die Zukunft ist der Vergangenheitsbezug des Lebenslaufes sogar noch kritischer zu beurteilen. Wir befinden uns in einer immer weniger vorhersehbaren Welt, in der die exponentielle Veränderung von technologischen, sozioökonomischen und demographischen Rahmenbedingungen zunehmend spürbar wird. Diese Entwicklung zeigt sich zum Beispiel an der Entstehung neuer Geschäftsmodelle. Oder wie es der Verfechter des digitalen Darwinismus, Tom Goodwin, in seinem viralen Tweet veranschaulichte:

„Uber, das weltgrößte Taxiunternehmen, besitzt keine Fahrzeuge,  
Facebook, das populärste Medienunternehmen der Welt,  
kreiert keine Inhalte, Alibaba, das am höchsten bewertete  
Handelsunternehmen, besitzt kein Lager und Airbnb, der weltgrößte  
Anbieter von Unterkünften, besitzt keine Immobilien.“

Hier geschieht gerade etwas Interessantes.“

– Tom Goodwin

In den vergangenen industriellen Revolutionen hatte man noch Dekaden, um Ausbildungssysteme und Arbeitsmarktinstitutionen an solche veränderten <sup>11</sup>Rahmenbedingungen anzupassen. Heute bleibt uns diese Zeit nicht. Die Veränderung ist derart schnell, dass 50 % des Wissens von Studenten, welches sie sich im ersten Jahr eines vierjährigen technischen Studiengangs aneignen, bereits zum Zeitpunkt ihrer Graduierung veraltet ist.<sup>12</sup>

Und so kann sich der Auswahlprozess der Unternehmen in Zukunft nicht mehr (ausschließlich) auf die im Lebenslauf vermittelten, vergangenen Daten fokussieren. Ob Start-up oder Konzern: in vielen Fällen wird es nicht mehr darum gehen, „fertig ausgebildete“ Experten zu finden, sondern diejenigen an Bord zu holen, die die Fähigkeiten und den Willen mitbringen, um sich kontinuierlich an die Herausforderungen sich verändernder Rahmenbedingungen in der neuen Arbeitswelt anzupassen.

### **TÜV Rheinland Consulting: Talent sticht Lebenslauf**

„TÜV Rheinland Consulting war in der Vergangenheit oft zu langsam und unkreativ im Angesicht aktueller Marktanforderungen. Um gegenzusteuern, sind wir jetzt im Transformationsprozess dabei, schrittweise Schwachstellen zu beheben. In diesem Prozess haben wir unter anderem feststellen müssen, dass es einen ‚Clash of Cultures‘ gibt: Junge Einsteiger haben ein anderes Arbeitsverständnis als viele erfahrene Mitarbeiter. Entsprechend haben wir sowohl unser Recruiting umgestellt, als auch neue Maßnahmen für die bestehende Mannschaft entwickelt.

Im Recruiting wurde klassische Berufserfahrung in der Priorisierung nach hinten gestellt und stattdessen nach Talenten gesucht. Wir folgen damit der Vorgabe, dass es keine ‚Nachbesetzungslogik‘ mehr gibt und dem Glauben, dass jedes Talent eine produktive, werthaltige Aufgabe findet. Ganz ohne Vorstellung, wie jemand bei uns reinpasst, geht es natürlich nicht. Die Neuen werden durchaus von Anfang an einem Bereich zugeordnet, aber es gibt nicht zwingend schon ‚das‘ Projekt, in dem sie nach der Einarbeitung eingesetzt werden. Wir achten bei der Einstellung eher darauf, dass ein Kandidat in die digitale Welt passt, zur angestrebten, agilen Arbeitsweise

und zu unseren Werten. Um solche Talente zu finden, arbeiten wir eng mit Hochschulen zusammen, bieten schon vor dem Abschluss ein Trainee- oder Werkstudentenprogramm an und nutzen ein ‚Hire-a-friend‘-Modell. So können wir die Menschen im besten Fall bereits durch andere Personen oder durch ihre Arbeit kennenlernen.

Für die Überbrückung der Generationen in der bestehenden Mannschaft haben wir ein spezielles Patenkonzept entwickelt, das erfahrenen Mitarbeitern ermöglicht, von den Junioren zu lernen. Wir haben also das alte Konzept der Patenschaften umgedreht. Der Ablauf ist <sup>12</sup>ganz einfach: Jede Führungskraft trifft sich mit einem Neueinsteiger. Dann entscheiden beide, ob sie zusammenpassen. Jedes Jahr startet der Manager den Prozess erneut, um frischen Input zu bekommen. Wie sich die beiden austauschen, ist ihnen selbst überlassen. Der Manager muss offen sein und das auch dem Junior zeigen. Es gab bereits den Fall, dass zwei Kollegen beim gemeinsamen Essen feststellten, dass sie beide in dem Patenprogramm waren. Einer der beiden äußerte sich dabei schmunzelnd kritisch über die ‚verstaubten‘ Manager und musste feststellen, dass sein Gegenüber nicht Junior, sondern selbst Manager war.

Ich habe selbst oft versucht, die Junior-Paten in agilem, digitalem Arbeiten herauszufordern, aber vergeblich – sie hatten immer die Nase vorne! Diese Beispiele zeigen: TÜV Rheinland Consulting hat sich auf den richtigen Weg begeben. Wir sind uns im Management aber natürlich auch bewusst, dass es eine Entdeckungsreise der permanenten Weiterentwicklung ohne konkretes Ende ist.“



### **Kai Höhmann**

*leitet als Geschäftsführer der TÜV Rheinland Consulting GmbH das Beratungsgeschäft mit Fokus auf technischen Dienstleistungen – und muss entsprechend mit den richtigen Mitarbeitern das Unternehmen an die neuen Marktbedingungen anpassen.*

Doch wie finde ich solche Kandidaten? Auf welcher Basis sollte das Unternehmen entscheiden, wer zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen werden sollte und wer nicht? Mehr als die Hälfte der Recruiter in Personalabteilungen geben an, dass dies der härteste Teil ihrer Arbeit ist. Das liegt unter anderem daran, dass es sich einerseits um einen sehr zeitaufwändigen Prozess handelt, andererseits nur eine geringe Datenbasis als Entscheidungsgrundlage vorliegt.<sup>13</sup>

Und was tut der moderne Mensch in unserem Zeitalter, wenn er nicht weiterweiß? Er fragt eine Maschine – oder wann haben Sie das letzte Mal gegoogelt? Maschinen versprechen hier in der Tat Abhilfe. Eine Suchmaschine reicht natürlich nicht aus. Gefragt sind neuartige, lernende Systeme, die sogenannte künstliche Intelligenz (KI). Im Recruiting ist KI mittlerweile eher die Regel als die Ausnahme. So geben in einer aktuellen Studie mit 770 Personalverantwortlichen nur 32 % der Befragten in Europa

an, KI *nicht* bei der Mitarbeitersuche einzusetzen.<sup>14</sup>

Die konkreten Anwendungsfälle von KI sind vielfältig. Das Unternehmen Netflix nutzte ein selbstlernendes System beispielsweise dazu, um die Lebensläufe<sup>13</sup> der besten bereits angestellten Data Analysts auf Übereinstimmungen zu überprüfen. Im Ergebnis zeigte sich, dass Mitarbeiter mit einem großen Interesse an Musik im besonderen Maße ihre kreativen und analytischen Fähigkeiten zur Anwendung bringen. Damit zeichneten sich diese Musikliebhaber als besonders geeignet für den Job aus. Entsprechend wurde bei der Auswahl neuer Data Analysts anschließend aktiv nach dieser Eigenschaft im Lebenslauf gesucht.<sup>15</sup>

Unternehmen wie Tesla, Accenture und LinkedIn gehen sogar noch einen Schritt weiter und ersetzen den Lebenslauf gänzlich durch eine technologische Lösung auf Basis künstlicher Intelligenz. Hier werden mithilfe eines 30-minütigen, spielerischen Online-Tests die aktuellen kognitiven und emotionalen Fähigkeiten eines Kandidaten evaluiert, um zu entscheiden, ob dieser gut zur Stelle passt und mit welcher Wahrscheinlichkeit er im anvisierten Job erfolgreich sein wird.<sup>16</sup>

Die Entwicklung auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz und deren Einsatzmöglichkeiten im Recruiting wird in den nächsten Jahren rasant voranschreiten. Heute schon können kostenlose Tools wie IBM Watson Personality Insights persönliche Charakteristika, Bedürfnisse und Werte aus Textausschnitten, die von Personen verfasst wurden, herauslesen und vorhersagen. Dazu können Texte aus sozialen Medien oder E-Mail-Korrespondenz ausgewertet werden. Doch was bleibt ist die Frage, ob wir uns eine Welt wünschen in der Karriereentscheidungen von Maschinen getroffen werden. Eine Welt von gläsernen Bewerbern und dennoch intransparenten Entscheidungen, wie Marc-Uwe Kling sie in seinem satirischen Roman *Qualityland* zeichnet:

„Das oberste Ziel der allermeisten Algorithmen ist es aber, mehr Profit zu generieren. Solange sie das tun, interessiert sich kein Schwein dafür, ob irgendein armer Schlucker irgendeinen Job nicht bekommen hat, weil im Profil eines anderen Typen mit seinem Namen steht, dass er mal dem Chef in den Pool gepinkelt hat. Es wird ihm ja eh keiner sagen, warum er abgelehnt worden ist. Wie könnte er sich also beschweren?