



ILLUSTRATION CSH / Adobe Stock

Aufgaben modularisieren

Die Dokumentationsnorm DIN EN 82079-1 verbessert nicht nur die Qualität von Informationsprodukten. Die Norm enthält auch Hinweise für die Personalplanung. Was bedeutet das für die Technische Redaktion?

TEXT *Mareike von der Stück* UND *Maximilian Tauchnitz*

Unser Artikel widmet sich den Anforderungen rund um das Personalmanagement in der Technischen Redaktion, die aus der Norm DIN EN 82079-1 resultieren. Die Grundlage dafür sind die Anforderungen an die Organisationseinheit „Technische Redaktion“. [1]

Die Einstiegsanforderung in das Thema steht im Kapitel 6.2.11 Personalmanagement: „Die Erstellung von Nutzungsinformationen muss die Einsatzplanung, Rekrutierung und Disposition des erforderlichen geeigneten Personals einschließen.“ Die kurzfristige und langfristige Personalpla-

Mareike von der Stück arbeitet als Beraterin bei SCHMELING + CONSULTANTS in Heidelberg. Seit 2004 unterstützt die Diplom-Wirtschaftsingenieurin Industrie, Handel und Dienstleistungsunternehmen bei der Standardisierung und Strukturierung von Technischer Dokumentation und der Nutzung von Redaktionssystemen. m.vonderstueck@schmeling-consultants.de



Maximilian Tauchnitz ist Berater bei SCHMELING + CONSULTANTS in Heidelberg. Er verantwortet das Beratungsfeld Strategie und unterstützt schwerpunktmäßig Redaktionen bei Fragen zu strategischer Ausrichtung und Organisation der Technischen Kommunikation. m.tauchnitz@schmeling-consultants.de www.schmeling-consultants.de

nung ist also auch aus normativer Sicht eine Aufgabe einer Redaktionsleitung. Um den Personaleinsatz systematisch zu planen, sind zwei Faktoren ausschlaggebend:

- Kompetenz – welches Wissen und welche Fertigkeiten benötige ich für die Aufgaben in meiner Redaktion?
- Kapazität – wie viel von welcher Kompetenz benötige ich für die Aufgaben in meiner Redaktion?

Selbst wenn das Redaktionsteam die aktuellen Aufgaben bewältigen kann, ist nicht gesagt, dass das auf Dauer so bleibt. So zeigen die Entwicklungen rund um künstliche Intelligenz, wie schnell Kompetenzen in einer Redaktion relevant werden können. Wünsche von Stakeholdern wie „Wir brauchen einen Chatbot!“ treffen auf fehlendes Wissen, um angemessen zu reagieren: Geht das überhaupt mit den vorhandenen Bestandsdaten? Wenn ja, wie? Und ist es sinnvoll? Was wären die Alternativen?

Der Bedarf an Kapazität erhöht sich ebenfalls in vielen Technischen Redaktionen. Viele neue Produkte drängen auf den Markt, auch neue Informationsprodukte sind nötig. Gleichzeitig bleiben bestehende Produkte im Sortiment und damit die Anforderung, die zugehörigen Informationsprodukte zu aktualisieren und zu pflegen.

Ein weiterer Aspekt ist die Personalfluktuations. Sie beeinflusst, ob eine Technische Redaktion zukünftig ihre Aufgaben bewältigen kann. Denn viele Mitarbeitende, die die Technische Redaktion aufgebaut haben, stehen kurz vor dem Ruhestand. Damit verlieren Unternehmen nicht nur Arbeitskräfte, sondern auch wertvolles Wissen. Dazu

kommt ein unkalkulierbarer Arbeitsmarkt, in dem sich die Wünsche von Bewerberinnen und Bewerbern an einen Arbeitsplatz immer wieder wandeln. Arbeiten in Teilzeit, großzügige Regelungen zum mobilen Arbeiten, Möglichkeiten zur Weiterbildung und womöglich auch noch eine Aufgabe mit Sinn lauten nur einige Aspekte, die Arbeitssuchenden heute bewegen.

Ganz konkret benötigt eine Redaktionsleitung also eine klare Sicht auf vorhandene und benötigte Kompetenzen sowie Kapazitäten und Konzepte zur Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung.

Aufgaben modularisieren

Wie kann eine Technische Redaktion mit den Herausforderungen der fachlichen Arbeit auf der einen Seite und mit den Anforderungen von Bewerberinnen und Bewerbern auf der anderen Seite umgehen? Ein Schlüssel liegt in der Modularisierung der Aufgaben. Auf der Redaktionsseite kann klarer benannt werden, wie die Abteilung weiterentwickelt werden soll: Ist eine Weiterbildung des bestehenden Teams notwendig? Steht eine Neueinstellung ins Haus? Ist die Unterstützung durch Beratungen oder Dienstleistungsunternehmen angesagt?

Für das Gewinnen neuer Arbeitskräfte können Stellenausschreibungen präzisiert werden: Für welche Aufgaben wird gerade Personal benötigt? In welchem Zeitumfang? Welche anderen Aufgaben sind naheliegend? Welche Weiterbildungswege sind attraktiv, ausgehend von den gesuchten Aufgaben und dafür benötigten Kompetenzen?

Arbeitsteilung, wie man modularisierte Aufgaben ebenfalls nennen kann, ist bei Weitem kein neuer Hut. In vielen Technischen Redaktionen geschieht sie bereits heute, oft entlang unterschiedlicher Produktgruppen oder Businessunits eines Unternehmens. Diese Arbeitsteilung liegt auch nahe, wenn Produkte technisch unterschiedlich oder Businessunits in unterschiedlichen Prozessen tätig sind – die Möglichkeiten, eine Kollegin oder einen Kollegen aus einem anderen Produkt- oder Geschäftsbereich zu vertreten, sind dann begrenzt. Was beibehalten wird, ist das Verständnis, dass eine Person in diesem Produkt- oder Geschäftsbereich „alles“ macht. Dabei können zwei Probleme entstehen:

1. Doppelarbeit – Assets werden an mehreren Stellen in der Redaktion parallel entwickelt und gepflegt. Beispielsweise recherchiert ein Kollege normative Anforderungen für seinen Produktbereich, und eine Kollegin recherchiert die gleichen Anforderungen, weil sie für ihren Produktbereich ebenfalls gelten.
2. Verschieben und vernachlässigen von konzeptionellen Aufgaben – das Tagesgeschäft wird priorisiert, die Pflege des Redaktionsleitfadens oder der Anforderungsverwaltung wird dem „TEAM“-Gedanken geopfert („Toll, Ein Anderer Machts“).

Eine Lösung dafür wenden Redaktionen bereits an: Konzeptionelle Aufgaben werden einzelnen Personen oder einer Teilmenge des Redaktionsteams übertragen. Die Herausforderung bleibt jedoch, diese Personen >

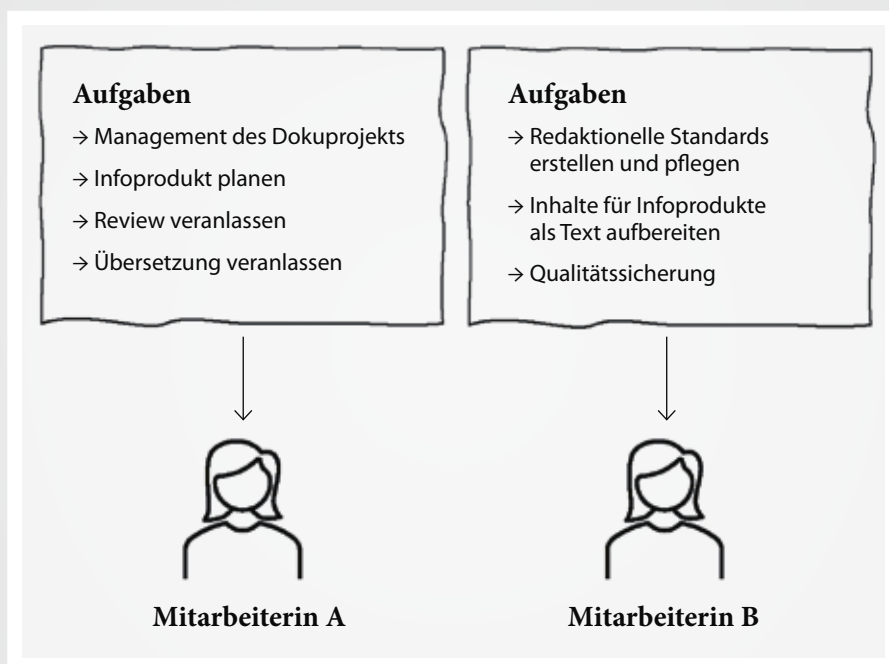


ABB. 01 Verteilung unterschiedlicher Aufgabenprofile.
QUELLE Mareike von der Stück UND Maximilian Tauchnitz

> oder Gruppen mit ausreichend Zeit auszustatten, um diese Aufgaben zu erledigen. Folgende Vorgehensweisen können helfen:

- die konsequente Modularisierung von Aufgaben in Aufgabenprofile, inklusive der Tätigkeiten des Tagesgeschäfts
- die Verteilung von Aufgabenprofilen, wie sie am besten zur Technischen Redaktion als Ganzes und zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Einzelnen passen; auch wenn das bedeutet, dass typische Aufgabenfelder, die Redaktionen als ihre Kernaufgaben definieren, nicht mehr von jedem Teammitglied geleistet werden (ABB. 01)
- eine vorausschauende Planung von Zeitbudgets für diese Aufgabenprofile inklusive der Unterstützung durch das Management, diese Zeitbudgets auch nutzen zu dürfen

Ein wichtiges Detail beim Modularisieren von Aufgaben steht auch in der DIN EN 82079-1 im Kapitel 10.1: „Verantwortlichkeiten sollten Personen gesondert zugewiesen werden, wenn die Organisationsgröße dies zulässt.“ Allerdings wird sich eine Redaktion aus zwei Personen kaum eine detaillierte Arbeitsteilung erlauben können.

Aufgaben von Rollen abgrenzen

Aufgabenprofile bündeln Tätigkeiten, für die ähnliche Fertigkeiten und das gleiche Wissen benötigt werden. Sie dürfen nicht mit Rollenbeschreibungen verwechselt werden. Rollen und Rollenbeschreibungen werden im Kontext von Prozessen verwendet oder

wenn es um Eingruppierungen in ein Gehaltsgefüge geht. Zur effizienten Beschreibung von Rollen lassen sich Aufgabenprofile heranziehen – eine Rolle kann dabei mehrere Aufgabenprofile erfordern. Für Gehaltsberechnungen können Aufgabenprofile als eine Komponente genutzt werden – neben anderen wie Betriebszugehörigkeit oder individueller Leistung.

Aufgabenklassen bilden

Beim Modularisieren von Aufgaben gibt es verschiedene Möglichkeiten, Kriterien zur Abgrenzung der Aufgaben und Tätigkeiten zu bilden. Eine Möglichkeit ist eine prozessseitige Unterscheidung nach Kern-, Management- und Unterstützungsprozessen. Eine weitere Möglichkeit sind die drei Leistungsniveaus der 82079-1 (Kapitel 10.3):

- Leistungsniveau 1 erwartet die Fähigkeit, die klassischen Erstellungsaufgaben der Technischen Redaktion auszuführen. Dazu gehört beispielsweise das Anwenden von Redaktionsleitfäden und weiteren Standards.
- Leistungsniveau 2 erwartet konzeptionelle Fähigkeiten, mit denen Informationsprodukte geplant werden können. Hierzu gehören beispielsweise das Management von Dokumentationsprojekten und die Qualitätssicherung.
- Leistungsniveau 3 erwartet neben umfassenden konzeptionellen Fähigkeiten, notwendig zum Beispiel für die Erstellung von Redaktionsleitfäden,

auch die Qualifikation zur Führung von Personal.

Zusammengefasst ergeben sich drei Klassen von Aufgabenprofilen:

- Klasse 1 umfasst die Aufgabenprofile, die im Kern die Informationsprodukte der Technischen Kommunikation herstellen: Produktion von Text, Bild, Video, aber auch das Management von Dokumentationsprojekten und die Qualitätssicherung.
- Klasse 2 umfasst die Aufgabenprofile, die die Arbeitsgrundlage für die Aufgaben der Klasse 1 schaffen: Tool-Administration, Entwickeln und Bereitstellen von Grafikbibliotheken, Entwickeln und Bereitstellen von Redaktionsleitfäden und ähnliche.
- Klasse 3 umfasst die Aufgabenprofile, die zur strategischen Positionierung und Entwicklung der Redaktion dienen, beispielsweise Anforderungsmanagement oder Gestaltung der Infrastruktur. Diese Aufgabenprofile haben gemeinsam, dass sie in der Regel ein hohes Maß an politischer Kommunikation mit Stakeholdern erfordern.

Die Klassifikation hilft vor allem bei Fragen der Weiterbildung von Teammitgliedern (ABB. 02): Welche Kompetenzen für welche Aufgabenprofile möchte eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter als Nächstes aufbauen? Liegt es der Person mehr, sich in neue Medienformate einzuarbeiten und solide Handwerkskenntnisse etwa in der Videoproduktion zu erwerben? Möchte sie ihre Erfahrung in der Texterstellung nutzen, um sich beim Entwickeln eines Redaktionsleitfadens stärker einzubringen? Oder möchte sie nach langer Beschäftigung mit der Umsetzung von normativen Anforderungen den Schritt wagen, auf Unternehmensebene mit anderen Abteilungen darüber zu verhandeln, welche Normen in welchem Umfang relevant sind und welche angewendet werden?

Die Kompetenzen einer Technischen Redaktion lassen sich grob aufteilen in:

- Grundlagen Technischer Kommunikation – sie umfassen beispielsweise das Wissen, wie XML-basierte Redaktionssysteme funktionieren.
 - Redaktionsspezifische Kompetenzen – sie umfassen beispielsweise die Fertigkeit, mit einem konkreten Redaktionssystem umzugehen.
 - Unternehmensspezifische Kompetenzen – sie umfassen Produktkenntnisse oder das Wissen um die richtigen Ansprechpartner im Unternehmen.
- Wie tief die jeweilige Kompetenz reichen muss, hängt vom Aufgabenprofil ab.

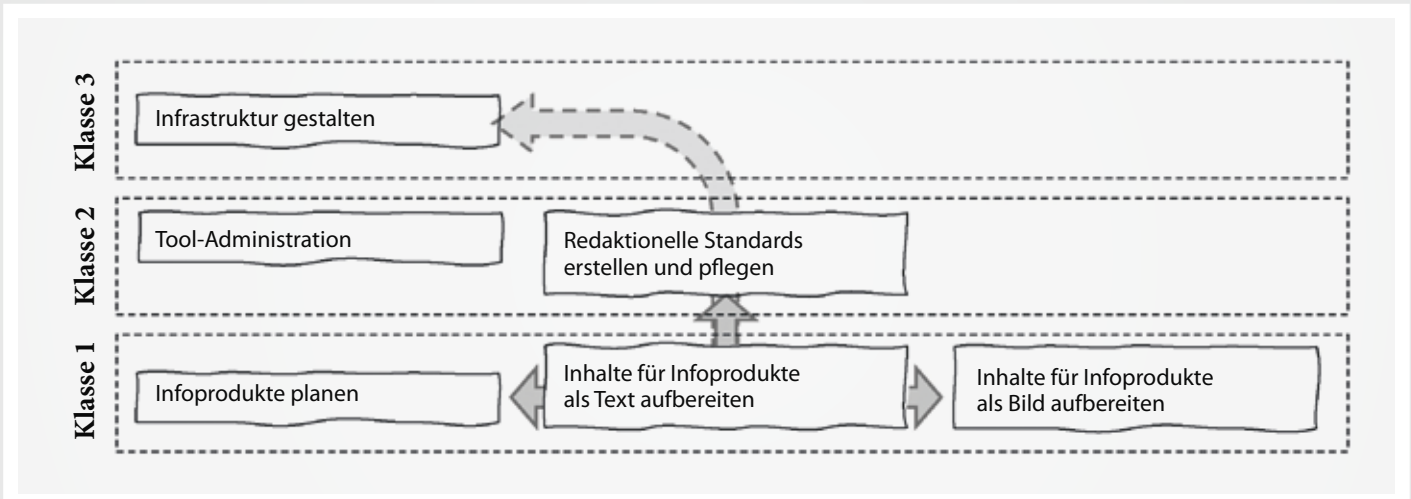


ABB. 02 Planen von beruflicher Weiterentwicklung nach Aufgabenprofilen.
 QUELLE Mareike von der Stück UND Maximilian Tauchnitz

Soziale Kompetenz führt die Norm 82079-1 nicht speziell aus, weil sich für die unterschiedlichen Aufgabenprofile kaum verschiedene Kompetenzen ergeben. Ausnahme: Für die Aufgabenprofile aus der Klasse 3 kann es nützen, Rhetorik und Verhandlungsgeschick verstärkt zu trainieren.

Varianten bilden

In der Praxis kann es nötig sein, von einem Aufgabenprofil Varianten zu bilden. Beispielsweise dann, wenn ein Unternehmen sehr unterschiedliche Produkte hat. Ein Aufgabenprofil, das die Tätigkeiten rund um die

Inhaltserstellung bündelt, benötigt viel Wissen über die Produkte, zu denen die Inhalte erstellt werden. Eine Kollegin, die dieses Aufgabenprofil für einen bestimmten Produktbereich beherrscht, kann nicht ohne Weiteres in der Inhaltserstellung einspringen, zum Beispiel für eine Wartungsanleitung eines >

- > anderen Produktbereichs. Auch wenn sie die gleichen Grundlagenkompetenzen und redaktionsspezifischen Kompetenzen hat wie der Kollege, der normalerweise den Inhalt für diesen Produktbereich erstellt.

Aufgabenprofile können für eine langfristige Personalplanung genutzt werden, um Redundanzen im Team sicherzustellen und so kurzfristige Personalausfälle oder Auslastungsspitzen in bestimmten Bereichen aufzufangen. Diese Redundanz sollte es auch bei Profilvarianten geben. Wenn ein Team sehr klein und es nicht möglich ist, mehrere Personen mit allen notwendigen Kompetenzen für ein Aufgabenprofil auszustatten, könnte sich eine Profil-Plus-Lösung anbieten: Dabei arbeiten Teammitglieder mit Kompetenzen in der einen Profilvariante mit den Teammitgliedern der anderen Profilvariante zusammen. Auf diese Weise eignen sie sich einen Ausschnitt der erforderlichen Kompetenzen an. Dann sind zumindest Personen in der Lage, als Vertretung Teilaufgaben zu übernehmen.

Kompetenz erwerben

Das erforderliche Wissen und die Fertigkeiten für eine Kompetenz lassen sich über verschiedene Wege aufbauen. Beim formalen Lernen als Aus- oder Weiterbildung in Seminaren oder Lehrgängen sind die Ergebnisse nachvollziehbar, etwa durch Diplome oder Zertifikate. Bei anderen Formen des Wissenserwerbs, etwa das Selbststudium mit Literatur, dem Besuch von Branchen- und Fachkonferenzen wie der tekom-Jahrestagung ist ein spezifischer Nachweis schon schwieriger. Besonders herausfordernd wird es bei allen Lernformen, die informell durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, beim Bearbeiten von neuen Aufgaben und den dabei entwickelten Lösungen oder ähnlichen Lernsituationen geschehen.

Die Frage der Nachweise spielt bei Aufgabenprofilen eine Rolle. Schließlich ist davon auszugehen, dass eine einmal erworbene Kompetenz nicht ewig hält. Vielmehr veraltet sie mit der Zeit oder geht verloren, wird sie im Alltag nicht eingesetzt.

Der Nachweis einer Kompetenz ist für das Personalmanagement und die Ressourcenplanung in der Technischen Redaktion essenziell. Er trägt dazu bei, weitere Aufgabenprofile zu erreichen, mehr Geld oder eine andere Anerkennung des Arbeitgebers zu erhalten.

Es also wichtig zu überlegen, was als Nachweis gilt und welche Maßnahmen für welches Aufgabenprofil erwartet werden, um die entsprechenden Kompetenzen zu erhalten. Diese Überlegungen sind in der 82079-1 im Anhang A.3.2 Kompetenzeva-

luierung angedacht und können von dort aus für die jeweilige Redaktion konkretisiert werden.

Mögliches Vorgehen

Um zu einem ganzheitlichen Konzept der Mitarbeitergewinnung, Personaleinsatzplanung und Weiterbildung zu gelangen, hat sich folgendes Vorgehen bei der Arbeit mit Aufgabenprofilen bewährt:

- Bedarf an Kapazität pro Aufgabenprofil ermitteln; dabei ist es wichtig, auch Trends und absehbare berufliche Entwicklungen zu berücksichtigen. Beispielsweise können sich in der Technischen Redaktion neue Aufgaben stellen. Oder zur Erfüllung der bestehenden Aufgaben sind zusätzliche Kapazitäten erforderlich – dauerhaft oder vorübergehend.
- Die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen mit ihren zeitlichen Kapazitäten erheben; die verfügbare Kapazität kann sich verändern, zum Beispiel durch das Ausscheiden von Mitarbeitenden in den Ruhestand oder durch das Aufstocken der Arbeitszeit von Mitarbeitenden, die bislang in Teilzeit arbeiten.

Die Gegenüberstellung von Bedarf und Vorhandenem unterstützt die lang- und kurzfristige Personalplanung. Welche Lücken gibt es aktuell, welche tun sich in den kommenden Jahren auf?

Wenn eine Lücke durch neue Mitarbeitende geschlossen werden soll, können die unterbesetzten Aufgabenprofile in das Recruiting einfließen. Durch das Fokussieren auf eng abgegrenzte Aufgaben ist es möglich, das Interesse von Bewerbern und Bewerberinnen aus anderen Fachbereichen zu gewinnen. Beim Recruiting können weitere Aufgabenprofile dargestellt werden und zeigen so die Entwicklungsmöglichkeiten, die innerhalb der Technischen Redaktion bestehen.

Wenn eine Lücke durch die Qualifikation von Teammitgliedern geschlossen werden soll, können die Aufgabenprofile helfen, festzustellen, für wen die Qualifikation leicht zu erreichen ist. Oder umgekehrt: Wenn sich eine Kollegin oder ein Kollege für ein Aufgabenprofil entwickeln möchte, kann anhand der Aufgabenprofile ein Lernpfad geplant werden, wie die Schritte zum gewünschten Aufgabenprofil aussehen können. ☞

LITERATUR ZUM ARTIKEL

- [1] von der Stück, Mareike/Tauchnitz, Maximilian (2024): *Nach Anforderung managen*. In: *technische kommunikation*, H. 5, S. 41–44.