



Mitarbeiterportfolioanalyse

Reduzierung von Fehlforderung
und Sicherung und Förderung
von Motivation

Ausgangssituation

Wenn eine Ressource im Überfluss vorhanden ist, dann geht man nur selten mit ihr verantwortlich um. Die letzten Jahrzehnte waren geprägt von einem Überhang qualifizierter Arbeitskräfte. Nicht selten kam und kommt es dabei zu einer „Verschwendung von Talenten“. Das die Ressource Fachkräfte mittlerweile zu einem knappen Gut geworden ist, davon zeugt das Gespenst Fachkräftemangel, dass bereits in einer Vielzahl von Wirtschaftsbereichen zur Realität geworden ist.

Fakt ist, dass nicht wenige gut qualifizierte Mitarbeiter auf Stellen mit geringerer Qualifikationsanforderung „geparkt“ und im Lauf der Zeit auch dort vergessen wurden. So lassen sich in jedem Unternehmen eine Reihe versteckter Talente finden und reaktivieren.

Fakt ist auch, dass zahlreiche Mitarbeiter mit geringer Qualifikation, sich mit den Anforderungen der Arbeitssysteme entwickelt haben. Tendenziell sich aber zunehmend „überfordert“ fühlen.

Problematisch dabei ist, dass zumeist nicht die Qualifikationen eines Mitarbeiters, sondern lediglich seine Tätigkeit bzw. das Stellenprofil zu Grunde gelegt wird. Der Mensch ist das, was er tut.

Konsequenz ist, dass sowohl Unter- als auch Überforderung dauerhaft die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern negativ beeinträchtigen. In letzter Konsequenz sinken Engagement, Motivation, Innovations- und Veränderungsbereitschaft und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Herausforderung

Zur Reduktion der Risiken, die sich sowohl für den Mitarbeiter, als auch für das Unternehmen ergeben, ist es notwendig den aktuellen Grad an Fehlforderungen zu messen. Hierfür gilt es die aktuellen Arbeitssysteme und Stellenprofile bezüglich ihrer aktuellen Potentiale und zukünftigen Anforderungen zu überprüfen.

Aus den Ergebnissen lassen sich abschließend Maßnahmen

- Zur Reduktion der Fehlforderungen
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung
- Rotation
- Fachkarrieren
- Zukünftiger Bedarf
- Qualifizierung
- ...

ableiten.

Die Mitarbeiterportfolioanalyse

Im Rahmen von INDINA wurde durch H-Faktor die Mitarbeiterportfolioanalyse (MPA) entwickelt und erprobt. Bei der MPA handelt es sich um ein dialogorientiertes strukturiertes Verfahren, an dem neben den jeweiligen Vorgesetzten eines Arbeitsbereiches (Bereichsleitung, Meister, Schichtführer), Vertreter des Personalwesens und Vertreter des Betriebsrates eingebunden werden. Die MPA liefert eine valide Grundlage zu den Stellenanforde-

rungen und zu den auf der Stelle arbeitenden Menschen mit ihrer jeweiligen Basisqualifikation. Sie hilft vorhandenen Fehlforderungen von Mitarbeitern zu identifizieren und die Lücke zwischen den Anforderungen aus der Tätigkeit und der vorhandenen Qualifikation zu verdeutlichen. Gleichzeitig eignet sich die MPA zur Ableitung von zukünftigen Effekten aus technischer Entwicklung, Innovationen und Investitionen in Arbeitssysteme und den daraus resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten. Die MPA umfasst insgesamt vier Module, die zum Teil bereits zur Routine von Unternehmen zählen und lediglich durch wenige zusätzliche Parameter ergänzt wurden. Dadurch ist eine hohe Passfähigkeit mit den vorhandenen Instrumenten und Methoden gegeben und der Aufwand an Implementierung neuer Vorgehensweisen auf ein Minimum beschränkt.

Analyse Arbeitssystem

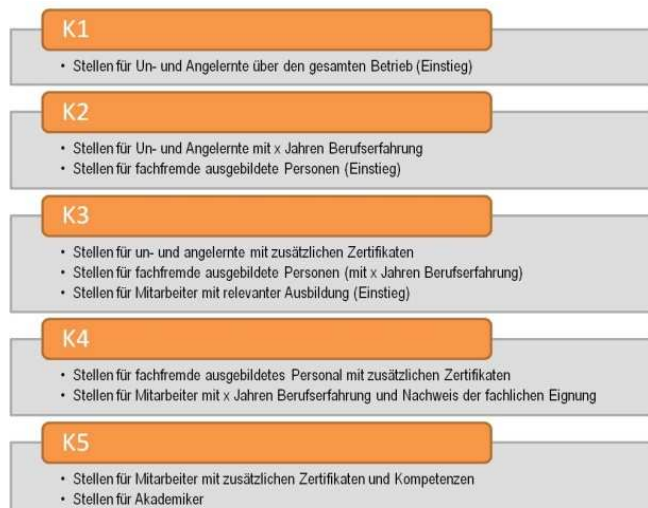
In einem ersten Arbeitsschritt findet unter Führung des Abteilungsleiters eine Begehung der zu untersuchenden Abteilung statt. Hier gilt es den gesamten Prozess zu skizzieren, einzelne Bereiche und Tätigkeiten zu definieren. Desweiteren werden Arbeitssysteme hinsichtlich ihrer Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen verortet, Potentiale für eine mitarbeiterorientierte Arbeitsgestaltung ermittelt sowie zentrale Aspekte der Arbeitsplatzorganisation erhoben. Die Analyse orientiert sich entlang der Wertschöpfungskette und der vorhandenen Organisationsstruktur. Im Ergebnis erhält man eine erweiterte „Arbeitssystemlandkarte“.

Kompetenz-Matrix

Bei der Kompetenz-Matrix handelt es sich um eine fünf- bis sechsstufige Matrix in der sowohl die Anforderungen aus der Tätigkeit, als auch die vorhandene Basisqualifikation des Mitarbeiters systematisch erfasst werden. Bewertung und Erfassung finden dabei im Rahmen eines Workshops statt, an der neben den Verantwortlichen des Arbeitsbereiches auch Vertreter des Personalwesens und des Betriebsrates teilnehmen.

Die Einordnung in die Kompetenzstufen erfolgt anhand einer im Vorfeld definierten Kompetenzsystematik.

Im Gespräch mit den Bereichsleitern oder Meistern, wird zu jeder Stelle lediglich aufgeführt, über welche Grundqualifikation die Person verfügen muss, um die Tätigkeit ausführen zu können. Die Einordnung erfolgt allein auf Basis der Einschätzung und Vorstellungen der Experten aus dem jeweiligen Arbeitssystem. Zu diesen Experten zählen neben der Bereichsleitung, dem Meister und den Schichtführern eben auch Mitglieder des Betriebsrates oder einzelne fachkundige Mitarbeiter. Die Bewertung und Einschätzung muss losgelöst von der jetzigen Besetzung und Bewertung stattfinden – quasi als „Greenfield Szenario“ des Bereiches. Zudem wird erfasst, wie viele Personen mit der entsprechenden Kompetenzstufe pro Schicht benötigt werden. Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine Stellensystematik des definierten Bereichs in der die benötigten Kompetenzstufen abgetragen wurden.



Im nächsten Arbeitsschritt, wird eine Matrix mit den tatsächlichen Qualifikationen der Mitarbeiter erstellt. Auf Basis der Personalakten und in Kooperation mit der Personalabteilung und dem Betriebsrat werden die Personen einer Kompetenzstufe zugeordnet. Als Kriterien dienen der tatsächliche Berufs- oder Ausbildungsabschluss und die Dauer der Beschäftigung.

Jobprofil	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport	--	6	--	--	--	6
Schlichte	--	14	--	--	--	14
Loramendi	--	3	4	--	--	7
L250	--	3	4	--	--	7
L40/LA65	--	5	6	--	--	11
L65/L65-2	--	--	6	--	--	11
Roboter	--	--	--	1	--	1
Summe	--	31	20	1	--	52

Die Ausgangsinformationen werden nun in einer Matrix zusammengefügt. Mittels diese Matrix kann abgeleitet werden, wie viele Personen fehlgefordert eingesetzt sind.

In diesem Beispiel zeigt sich, dass von 113 Personen lediglich 56 entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt sind. 29 sind unterhalb und 23 oberhalb ihrer erfassten Qualifikation beschäftigt. Somit ergibt sich eine Fehlforderungsquote von rund 50%.

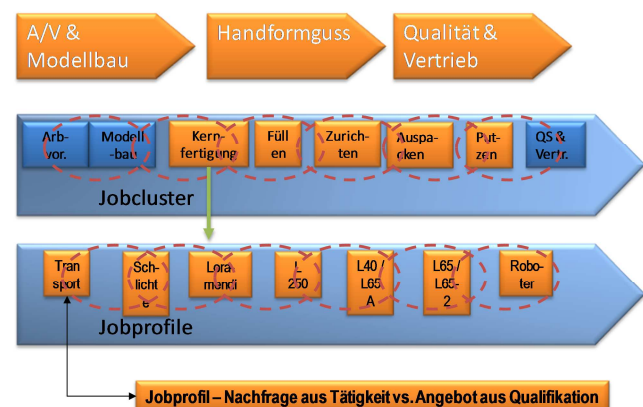
Jobprofil	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport/Stapler	2 0/2/0	6 2/3/1	8 0/4/4	--	--	16 2/7/6
Füller	--	--	16 6/6/4	8 3/5/0	--	24 9/11/4
Zurichter	4 0/0/4	--	18 6/12/0	28 8/16/4	--	50 14/28/4
Eisenfahrer	--	5 2/3/0	--	--	--	5 2/3/0
Ausleerer	4 0/0/4	8 0/4/4	--	--	--	12 0/4/8
Springer	--	--	--	--	6 2/3/1	6 2/3/1
Summe	10 0/2/8	19 4/9/5	42 12/22/8	36 11/21/4	6 2/3/1	113 29/56/23

Im Nachgang gilt es die Informationen im Gespräch mit den Beschäftigten zu überprüfen. Hierfür eignen sich die regelmäßigen Mitarbeitergespräche. Auf dieser Basis können Maßnahmen zum Abbau der Fehlforderungen eingeleitet werden.

Jobclusteranalyse

In einem weiteren Schritt werden bereichsübergreifend Nahrungsbeziehungen zwischen den Stellen/Tätigkeiten identifiziert. Hierdurch ergibt sich eine Struktur auf Basis von Jobfamilien und Jobprofilen. Jobfamilien fassen Tätigkeiten mit ähnlichen Arbeitsinhalten zusammen.

Jobprofile wiederum verweisen auf die innerhalb einer Jobfamilie notwendigen Kompetenzstufen (K1-K5).



Mit Hilfe der Jobclusteranalyse über alle Arbeitssysteme ist es möglich für das gesamte Unternehmen, Stellen zu identifizieren, die sich potentiell zur Förderung des qualifikations- und anforderungsgerechten, flexiblen Personaleinsatzes anbieten. Es lassen sich relativ einfach und mit wenig Aufwand bereichsübergreifende Einsatzfelder identifizieren, die sowohl die Flexibilität fördern als auch die Grundlage für Fachkarrieren liefern.

Jobcluster	Jobprofile	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport/Logistik	Transport/Stapler		14				14
	Eisenfahrer		5				5
	Transport/Laden			2			2
	Summe	0	19	2	0	0	21
Anlagenbediener	Schlichte		14				14
	Loramendi		3	4			7
	L250		3	4			7
	L40/LA65		5	6			11
	L65/L65-2			6			6
	Roboter				1		1
	Schwarzstrahlen	3					3
	Putzroboter		1	2			3
	Tauchen		3				3
	Summe	3	29	22	1	0	55
Produktion	Schlichte		6				6
	Füller			24			24
	Zurichter	8			41		49
	Ausleerer	6	5				11
	Vorarbeiter					6	6
	Entgraten	2					2
	Putzen inkl Nachstrahlen		6	8			14
	Nachputzen			3			3
	Spritzen						0
	Summe	16	17	35	41	6	115

Im Ergebnis erhält man eine Landkarte zu den vielfältigen Flexibilitäts- und Entwicklungswegen eines kompletten Geschäftsbereiches bzw. des gesamten Unternehmens. Neben Stellen, zwischen denen mit wenig Aufwand an Qualifizierung in kürzester Zeit ein Einsatz möglich ist, werden Stellen bzgl. der fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten visualisiert.

Fachkarrierewege ergänzen die traditionellen hierarchischen Karrierewege. Sie sind eine Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs mittels Erweiterung der fachlichen Qualifikation – ohne gleichzeitig Funktionen im Linienmanagement übernehmen zu müssen.

Der Zukunfts-Workshop

Die Jobclusteranalyse visualisiert die vielfältigen Potentiale aktuell die Einsatzflexibilität über einzelne Abteilungen und Bereiche zu erhöhen. Zudem ist auf Basis der Kompetenz-Matrix relativ leicht ableitbar, welche aktuellen Entwicklungschancen für einzelne Mitarbeiter vorhanden sind. Gleichzeitig ist aber auch die Basis für diverse Zukunftsszenarien geschaffen.

Zum einem können mit Hilfe von HCscore³ die dynamischen Effekte im Zeitverlauf auf die vorhandene Struktur abgeleitet werden. Im Ergebnis erhält man beispielsweise den konkreten Bedarf an Fachkräften mit speziellen Kenntnissen, hat aber auch gleichzeitig einen Überblick zur Grundgesamtheit der Personen im Unternehmen, die über diese oder vergleichbare Kenntnisse verfügen, beziehungsweise sich aufgrund der Tätigkeitsnähe für eine interne Entwicklung auf die frei werdende Stelle eignen. Die Grundpfeiler eines differenzierten und individualisierten Fachkarrieremanagements sind gelegt.

Zum anderen bietet es sich an, mit den Experten des Bereiches in Rahmen von „Zukunfts-WS“, die Effekte aus der technologischen Entwicklung auf das Jobclusterprofil zu verdeutlichen. Investitionen in Maschinen und Anlagen, die Reorganisation von Prozessen, die Ausweitung/ Einschränkung von diversen Produktionslinien etc. bilden die Grundlage zur Feststellung des zukünftigen Bedarfs an Mitarbeitern aus bestimmten Jobfamilien und Jobprofilen.

Stand 06/2009						
Jobcluster	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport/Logistik	0	19	2	0	0	21
Anlagenbediener	3	29	22	1	0	55
Produktion	16	17	35	41	6	115
Gesamt	19	65	59	42	6	191

Ziel 01/2012						
Jobcluster	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport/Logistik	0	10	10	6	0	26
Anlagenbediener	0	15	28	14	5	62
Produktion	8	12	40	52	8	120
Gesamt	8	37	78	72	13	208

GAP						
Jobcluster	K1	K2	K3	K4	K5	Summe K1-K5
Transport/Logistik	0	-9	8	6	0	5
Anlagenbediener	-3	-14	6	13	5	7
Produktion	-8	-5	5	11	2	5
Gesamt	-11	-28	19	30	7	17

Mit Hilfe dieser Daten können mittelfristige Planungen zur Entwicklung des notwendigen Kompetenzbedarfs aus der vorhandenen Belegschaft abgeleitet werden. Dies ist die Grundlage für ein zukunftsrobustes Personalentwicklungsmanagement.

Chancen

Mittels der Mitarbeiterportfolioanalyse wird nicht nur das Risiko der Fehlforderungen verringert, sondern die Flexibilität erhöht. Ziel ist es, „überforderte“ Mitarbeiter entsprechend der benötigten Qualifikation zu qualifizieren. Potentiell „unterforderten“ gilt es im Rahmen der Flexibilität, neue und umfangreichere Aufgaben zuzuteilen. Freiwerdenden Stellen sollen entweder mit unterforderten Personen besetzt werden oder bestehendes Stammpersonal mittels Qualifizierung für die Stelle qualifiziert werden.

So und mit Hilfe der identifizierten Fachkarrieren kann die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Weiter werden die Risiken für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit, bedingt durch Fehlforderung, verringert. Gleichzeitig sinken die Personalsuchkosten, die Einarbeitungskosten und potentielle Risiken für die Prozessstabilität.

Weiterführende Informationen

Aufbauende und weiterführende Informationen finden Sie in den Artikeln von Kiel, Udo/Kröner, Marc (2011): Von der Personalverwaltung zum strategischen Personalmanagement. Sowie Kiel, Udo/Kröner, Marc (2011): Arbeit potenzialgerecht gestalten: alters-, kompetenz- und lernförderliche Arbeitsgestaltung. Nicht nur ein Thema für Ältere. Beide erschienen in: Holm, Ruth/Anlauf, Wolfgang/David, Volker (Hrsg.): Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten. Von der Inselfösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nomos Verlag.

Ihr/eAnsprechpartner

Sollten Sie Interesse an weiteren Informationen oder der Durchführung einzelner Analyse- oder Gestaltungsinstrumente in Ihrem Unternehmen haben, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

Udo Kiel
H-Faktor GmbH
Niederhofer Kohlenweg 16
44267 Dortmund
Tel. 0231–317745 – 10
kiel@h-faktor.org

Gefördert durch



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Diese Publikation entstand im Rahmen des Verbundprojekts „INDINA“, das durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds unter dem Kennzeichen 01FM07015 gefördert wird. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei den Autor/innen.