

Profile für die Weiterentwicklung

ÜBERBLICK. Die Beschreibung aller Anforderungen für eine Funktion bringt Transparenz in Weiterbildung und Rekrutierung. Das zeigt das Beispiel Axa.

Von Achim Stams

Ein Funktionsprofil – was ist das? Eine Definition im Sinne des Personalmanagements lautet: Die spezifische Beschreibung des von einem Mitarbeiter generell benötigten Wissens (Fachkompetenz), Könnens (Fähigkeiten, Skills) und Verhaltens (Interaktion), um eine bestimmte Funktion erfolgreich auszuüben. Funktionsprofile haben eine Position und deren spezifische Ausprägungen im Fokus und sind völlig unabhängig von den Stelleninhabern zu betrachten. Primär geht es um die Klärung folgender Fragen: Welche Funktionen gibt es in einer Organisationseinheit? Wie sieht das Aufgabenspektrum dieser Funktion aus? Welche Kompetenzen sind erforderlich, um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen? Es erfordert zwar einen hohen Aufwand, um alle Fragen im Detail zu beantworten, aber es lohnt sich.

Warum ist der Einsatz sinnvoll?

Durch die systematische Erstellung von Funktionsprofilen erreicht das Unternehmen eine einheitliche Beschreibung aller Funktionen eines Bereichs oder einer Abteilung. Dadurch entsteht ein Überblick über die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Zudem werden nicht nur die Kernaufgaben einer Funktion, sondern ebenso die dafür benötigten Kompetenzen erfasst und dargestellt. Und drittens macht das Funktionsprofil durch entsprechende Soll-Kurven die spezifischen und individuell gewichteten Anforderungen an eine bestimmte Funktion transparent.

Beispiel



Der Abgleich von Soll und Ist gibt Auskunft über die grundsätzliche Eignung eines Bewerbers oder Stelleninhabers sowie über seinen Entwicklungsbedarf. Auch Unterforderungen können durch die Funktionsprofile aufgedeckt werden.

Quelle: Kienbaum Management Consultants

Natürlich darf es nicht bei der reinen Sollbetrachtung bleiben: Der Mensch muss in den Blick genommen werden, indem er an den spezifischen Anforderungen eines Funktionsprofils gemessen wird. Es entsteht ein Soll-Ist-Abgleich, der Auskunft gibt über die grundsätzliche Eignung eines Bewerbers oder Stelleninhabers sowie über die Entwicklungsbedarfe, die sich durch das Delta einzelner Kompetenzbereiche ergeben. Ferner kann eine Unterforderung, die durch die Übererfüllung einzelner Kompetenzbereiche deutlich wird, rechtzeitig erkannt werden. Damit wird der Grundstein für eine systematische und auf Anforderungen basierende Form der Personalauswahl und -entwicklung gelegt.

Das Gießkannenprinzip, das noch allzu häufig bei Weiterbildungsmaßnahmen anzutreffen ist, findet mit dem Einsatz von Funktionsprofilen ein Ende. Denn aus dem Abgleich von Soll- und Ist-Kurven kann der Personalbereich die tatsächlich jobrelevanten Bedarfe identifizieren, nach Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisieren und entsprechend in den Budgetplan integrieren. Damit wird der Englischkurs der Vertriebsmitarbeiterin nur noch ein Thema sein, wenn tatsächlich internationale Berührungspunkte im Funktionsprofil beschrieben sind. Das heißt auch, dass der derzeitige und künftig benötigte Sprachlevel definiert („fließend“ oder „verhandlungssicher“) und nach Abschluss der Maßnahme überprüft wird.

Schnittstellen zum HR-Management

Die Schnittstellen zum Personalmanagement werden relativ schnell deutlich: So können die Personalmarketing- und Rekrutierungskosten im Stellenbesetzungsplan angepasst werden. Denn nur wenn die Anforderungen an Wissen, Können und Verhalten bekannt sind, ist eine Aussage zu dem zu erwartenden Bewerberaufkommen möglich. In der Folge sollte das Funktionsprofil in die Konzeption des Auswahlverfahrens einfließen. Die Frage zum Stellenwert der analytischen Fähigkeiten eines Bewerbers hängt dann

nicht mehr von der implizit vermuteten Ausprägung, sondern von der faktisch erhobenen Notwendigkeit ab. Die Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie sind es, die Auskunft über die benötigten Ausprägungen bei Wissen, Können und Verhalten geben müssen. Idealerweise erfolgt die Befragung und Dokumentation in ressortweiten Workshops. Das hat den Vorteil, dass in benachbarten Abteilungen die Kalibrierung der Ergebnisse gleichzeitig erfolgt. So vermeidet man nicht nur die Gefahr einer Überschneidung von Kernaufgaben, sondern ermöglicht gleiche Messlatten für vergleichbare Funktionen.

Funktionsprofile bei Axa

Die Frage, welche Bedeutung der Einsatz von Funktionsprofilen hat, lässt sich am Praxisbeispiel des Axa-Konzerns verdeutlichen. Bereits vor einigen Jahren führte die Personal- und Organisationsentwicklung in der Hauptverwaltung ein Kompetenz-Management-System (KMS) zur Ermittlung von tätigkeitsbezogenen Qualifizierungsbedarfen ein. Dieses basiert auf Funktionsprofilen, die die notwendigen Kompetenzen für einzelne Funktionsstellen beschreiben. Ergänzt wird es durch ein Rollenkonzept, das die Funktionsstellen in den Zusammenhang mit den -ausprägungen stellt. Dadurch wird eine individuelle Förderung einzelner Mitarbeiter innerhalb der Funktion sowie die Förderung von einer Funktion zu einer anderen ermöglicht.

Zusätzlich zu diesem Entwicklungsansatz können mit dem KMS strategische Personalentwicklungsbedarfe rasch in die Bedarfserhebung und Entwicklungsplanung integriert werden. Das KMS wurde mit dem turnusmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräch verzahnt: So können neben Zielvereinbarung und einer retrospektiven Zielbewertung auch der Qualifizierungsbedarf des Mitarbeiters festgehalten werden.

Mit der Einführung des KMS im Axa-Konzern sind fünf Ziele verbunden:

- die systematische Erhebung von Qualifizierungsbedarfen,

- die gezielte Entwicklung von strategisch relevanten Kompetenzen,
- die systematische Entwicklung von Mitarbeitern im Hinblick auf Ziel-funktionen,
- ein verbesserter Prozess der qualitativen und quantitativen Bildungsbedarfsplanung und
- die optimale Nutzung des Qualifizierungsbudgets durch zielgenaue Maßnahmenplanung.

Aufwand und Nutzen

Der Aufwand hierfür ist nicht zu unterschätzen. Werden flächendeckend für alle Funktionsgruppen, sogenannte Jobfamilien, Funktionsprofile erstellt, bedeutet das je nach Größe des Unternehmens eine Vielzahl von Workshops. Bei größeren Firmen bietet sich daher an, sukzessive nach Ressorts oder Hauptabteilungen vorzugehen. Dabei sollte man immer bei der obersten Stufe beginnen und von dort aus die weiteren Funktionsgruppen analysieren. So ergibt sich nach und nach ein Bild von den Kernaufgaben und Anforderungen einer Einheit in den verschiedenen Hierarchiestufen. Daraus können Prozessverantwortlichkeiten und Qualifizierungsbedarfe abgeleitet werden.

Funktionsprofile bieten also einen Überblick über die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, um so die dafür benötigten Kompetenzen zu erheben und in entsprechenden Soll-Kurven zu gewichten. Der sich idealerweise daran anschließende Soll-Ist-Abgleich – also die Frage, ob die jeweilige Person die Anforderungen der Funktion erfüllt – ermöglicht dem Unternehmen eine zielgerichtete Vorgehensweise beim Personalmarketing sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern quer über alle Ebenen und Bereiche hinweg. ■



Achim Stams

ist Bereichsleiter HR Development bei Kienbaum Management Consultants.