



Endbericht

Job Skills Styria

AUTOREN:
FLORIAN GUSCHLBAUER
WALTER SLUPETZKY
MICHAEL STÖCKL

Graz 2000

im Auftrag von:



Diese Maßnahme wird aus
Mitteln des Landes
Steiermark und des
Europäischen Sozialfonds
finanziert.

Einleitung:

Herrn Moser*, Eigentümer der gleichnamigen Firma geht es wie vielen UnternehmerInnen. Er kann niemand für die Stelle „technischer Berater im Außendienst“ finden. Deshalb ist er auch bereit, ein neues Instrument der Personalsuche – „Job Skills“ – auszuprobieren. Zwei Wochen nachdem er mit diesem Instrument ein Job Profil formuliert hat, ist die Stelle besetzt.

Zum Abschluß meint er: „Job Skills war bereichernd. Es hat mir geholfen, jene Anforderungen zu benennen, die für die Stelle wirklich wichtig sind. Das konnte ich bisher in dieser Form nicht beschreiben.“

Bei Herrn Moser mag es sich um ein Einzelbeispiel handeln. Dennoch drückt sich in diesem Beispiel eine Trendwende am Arbeitsmarkt aus, die viele Unternehmen spüren.

Auf den ersten Blick wird sichtbar, daß Angebot und Nachfrage von Personal immer mehr auseinanderfallen. Personengruppen, die trotz guter Konjunktur noch immer kaum Chancen auf eine Beschäftigung haben, stehen zunehmend Betriebe und Branchen gegenüber, in denen Arbeitskräftemangel herrscht.

Das Problem für Unternehmen besteht jedoch nur zum Teil darin, daß es einfach keine Arbeitskräfte mehr für sie gibt. Vielfach zeigt sich, daß „einfache“ Strategien der Personalsuche, die z. B. auf Berufsbezeichnungen und –bildern aufbauen, den Anforderungen der Betriebe nicht mehr genügen. Sie produzieren „Job Descriptions“, die den Blick auf den Arbeitsmarkt einschränken und die Chance, das richtige Personal zu finden, reduzieren.

Gerade Klein- und Mittelunternehmen laufen in dieser Situation Gefahr, den Kopf hängen zu lassen. Stellen bleiben unbesetzt. Umsatz- und Ertragspotentiale werden nicht ausgeschöpft¹

Dabei geht es aber oft nur darum, eine neue Logik des Suchens zu entwickeln. Auf das Unternehmen abgestimmte (und nicht von allgemeinen Schematas abgeleitete) Qualifikationsanforderungen ermöglichen einen neuen Blick auf den Arbeitsmarkt. Es können neue Zugänge zu Personal gewählt werden, die treffsicherer sind.

„Job Skills“ ist ein Instrument, das Unternehmen dabei unterstützt, individuelle Anforderungsprofile für Jobs zu formulieren. Mit seiner Hilfe können:

- die für eine Funktion erforderlichen fachlichen Qualifikationen, beruflichen Erfahrungen sowie persönlichen Kompetenzen exakt festgestellt und beschrieben und
- diese Anforderungen offen adressiert bzw. kommuniziert werden.

* Name geändert

¹ Diese Ereignisse haben auch eine wirtschaftspolitische Bedeutung auf regionaler Ebene:

- Durch Betriebsansiedlungen geschaffene Arbeitsplätze gehen auf der anderen Seite sofort wieder verloren, wenn die neuen Stellen durch Abwerbungen besetzt werden und die betroffenen Klein- und Mittelbetriebe ihre abgewanderten Arbeitskräfte nicht nachbesetzen können.
- Arbeitsplätze – etwa im IT-Sektor – die nicht besetzt werden können, wandern in andere Regionen ab.
- etc.

Diese Anforderungsprofile können sowohl für das Recruiting, als auch für Maßnahmen der Personalentwicklung verwendet werden. Das Instrument ist so gestaltet, daß es von den verantwortlichen Personen im Unternehmen rasch selbst eingesetzt werden kann. Es ist leicht handhabbar und übertragbar.

Die vorliegende Broschüre ist in 4 Teile gegliedert:

- Wenn Sie an den **methodischen Hintergründen** interessiert sind, lesen Sie **Kapitel 1**.
- Wenn Sie mehr über **Aufbau und Funktionsweise** des Instrumentes „Job Skills“ wissen wollen, lesen Sie **Kapitel 2**.
- Über unsere **praktischen Erfahrungen** mit Job Skills erfahren Sie in **Kapitel 3**. Dort finden Sie auch einen Leitfaden über die Vorgangsweise im Betrieb, dargestellt anhand eines praktischen Beispiels.
- Einen Eindruck über die **Einsatzmöglichkeiten** von Job Skills bekommen Sie in **Kapitel 4**.

Danken wollen wir an dieser Stelle:

- dem Land Steiermark – Landesrat DI Herbert Paierl, OAR Margarete Mayer, OAR Brigitte Zuenelli – und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit – Mag. Michael Förchner, Mag. Roland Hanak – die uns diese Entwicklungsarbeit ermöglicht haben,
- Dr. Peter Friedrich – FRITZ Change AB, Schweden – und Dr. Annika Lantz – Universität Eskilstuna, Schweden – für ihre fachliche Unterstützung,
- Hr. Franz Salomon, Ing. August Murgg, Hr. Albert Burgstaller und Mag. Elisabeth Schilcher von der Fa. Salomon Automation für die gute Zusammenarbeit im Rahmen des Pilotprojektes,
- dem Arbeitsmarktservice – Hr. Johannes Karasek, Dr. Helfried Faschingbauer, Mag. Josef Schneeberger, Wolfgang Farmer, AR Walter Scharler – für ihre Unterstützung bei der Steuerung des Projektes und die Inputs zu Fragen der Arbeitsmarktpolitik und Vermittlung,
- Dr. Peter Astner, Dr. Peter Härtel, Mag. Jürgen Köstner, Mag. Peter Lichtner, Mag. Bettina Schifko, Mag. Alexander Schwarz, Hr. Alfred Strassegger, Mag. Gerhard Winkler für ihre Beiträge im Rahmen der Expertengespräche,
- Fr. Silvia Bokan – AVL, Mag. Josef Draxler und Mag. Jürgen Sicher – Sappi, Mag. Sigrun Koller – GKK-Steiermark, Dr. Armin Kreuzthaler und Dr. Gerald Harzl – Steyr-Fahrzeugtechnik, Hr. Engelbert Liebming – AT&S, Dr. Margit Weingast und Mag. Elisabeth Rieger – Medienhaus Styria für ihre wertvollen praktischen Erfahrungen.

Graz, 24.08.2000

Inhaltsverzeichnis

1. Ausrichtung des Projektes:	5
1.1. Zielsetzung:	5
1.2. Auswahl der Methode:	5
1.3. Vorgangsweise:	10
2. Das Instrument "Job Skills":	12
2.1. Interview:	13
2.2. Auswertung der Interviews:	14
2.3. Rückkoppelung der Ergebnisse:	15
2.4. Vorgangsweise im Unternehmen:	18
3. praktische Erfahrungen:	19
3.1. Erfahrungen aus steirischen Unternehmen:	19
3.2. Pilotprojekt:	21
3.3. Schlußfolgerungen aus dem Pilotprojekt:	23
4. Ausblick:	26
4.1. Einsatzmöglichkeiten bei den Unternehmen:	27
4.2. Einsatzmöglichkeiten bei den Personen:	28
4.3. Einsatzmöglichkeiten in der Arbeitsvermittlung:	28
4.4. Einsatzmöglichkeiten im Vorfeld des Arbeitsmarktes:	29

1. Ausrichtung des Projektes:

1.1. Zielsetzung:

Zielsetzung von Job skills ist die Entwicklung eines Verfahrens zur Erhebung von differenzierten Qualifikationsprofilen. Neben den fachlichen Qualifikationen sollen auch die sogenannten „arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen“ herausgearbeitet werden. Dieses Verfahren dient 2 Zwecken:

a) Erleichterung von Stellenbesetzungen und qualifikationsgerechtem Personaleinsatz durch Unternehmen:

Mittels Erhebung von „Job Skills – Qualifikationsprofilen“ bei den Beschäftigten eines Betriebes sollen die unternehmensspezifischen Schlüsselqualifikationen herausgearbeitet und daraus die Anforderungen für zukünftiges Personal (über die erforderlichen fachlichen Basisqualifikationen hinausgehend) abgeleitet werden.

b) Erleichterung der Vermittlung gekündigter ArbeitnehmerInnen bzw. von internen Personalumschichtungen:

Die erhobenen „Qualifikationsprofile“ sollen bei akuter Arbeitsplatzgefährdung dazu dienen, die internen bzw. externen Vermittlungschancen zu erhöhen. Die angebotenen Qualifikationen können differenzierter beschrieben werden. Dadurch wird das Angebot attraktiver und die Einsetzbarkeit der ArbeitnehmerInnen für mögliche zukünftige – interne und externe – Dienstgeber besser nachvollziehbar.

Optimiert wird diese Vorgangsweise wenn die Nachfrageseite in die Erhebungen einbezogen wird. Dadurch wird nämlich eine Übereinstimmung aller Beteiligten hergestellt, bei der jeder weiß, was mit bestimmten Beschreibungen gemeint ist.

Das fertige Erhebungsverfahren soll so gestaltet sein, daß Personalverantwortliche – eine entsprechende Einschulung vorausgesetzt – solche „arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen“ bei ihren MitarbeiterInnen selbst erheben können. Eine Erhebung soll sowohl von Angebots- als auch von Nachfrageseite her möglich sein.

1.2. Auswahl der Methode:

Grundsätzlich gibt es 2 Herangehensweisen an die Erhebung von Qualifikationen:

a) Festlegung verallgemeinerter Begriffe für „Schlüsselqualifikationen“:

Das Ergebnis dieser Vorgangsweise sind Listen von Begriffen, „job skills schemes“, mit deren Hilfe die Schlüsselqualifikationen abgefragt werden können. Drei davon sind beispielhaft auf den folgenden Seiten dargestellt:

BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
 von Rüdiger Hossiep und Michael Paschen

Leistungsmotivation:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gestaltungsmotivation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Führungsmotivation	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gewissenhaftigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Flexibilität	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Handlungsorientierung	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sensitivität	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kontaktfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Soziabilität	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teamorientierung	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Durchsetzungsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Emotionale Stabilität	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Belastbarkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Selbstbewußtsein	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Hogrefe-Verlag der Psychologie, GmbH & Co.KG

Haniel Schlüsselqualifikationen - Haniel Konzernholding

<p>Zielorientierung „Klare Ziele mit Ausdauer verfolgen“</p> <p>Führungsstärke „Den Wandel durch Führung gestalten und Vertrauen vermitteln“</p> <p>Unternehmerische Weitsicht „Heute die Herausforderung von morgen begreifen“</p> <p>Orientierung auf Menschen und Kulturen „Vielfalt verbinden in einem internationalen Unternehmen“</p> <p>Kommunikation und Konfliktfähigkeit „Durch Offenheit integrieren, durch Fakten überzeugen“</p> <p>Professionalität „Das Fachwissen in effiziente Lösungen umsetzen“</p>
--

Schlüsselqualifikationen am WIFI - Alfred Freundlinger

Sachkompetenz

Fähigkeit zu theoretischem Denken

- logisch Denken
- systemisch Denken (multikausal, mehrdimensional, vernetzt)
- Denken in Möglichkeitsformen(Hypothesen)
- Denken in abstrakten Größen
- symbolisches Denken (Sprache, Fachsprache, andere Symbolsysteme z.B. in Mathematik)
- vereinfachen können
- Verbindung von Theorie und Praxis
- Schnittstellen erkennen und formulieren
- Synergien erkennen
- beschreiben können
- in Konsequenzen denken
- Strukturen erkennen, analytisch Denken
- Strukturen zusammenführen, Synthesen bilden
- ...

Methodenkompetenz

- Problemlösetechniken
- steuern von Gruppen
- Moderationstechnik
- Kreativitätstechniken
- Szenariotechnik
- Time-Management
- Präsentationstechnik
- Lehrtechniken (Vermitteln)
- Lerntechniken (Denk- und Merktechniken)
- Umgang mit Informationen
- Zielvereinbarungen treffen können
- Planungstechnik (z.B. Projektplanung, -organisation)
- Entspannungstechniken
- Konzentrationstechniken
- ...

Berufsorientierte Allgemeinbildung

- Sprachkenntnisse
- EDV-Anwendung
- BWL-Grundkenntnisse
- Marketing und Verkaufsorientierung
- Arbeitsrecht
- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Umwelt
- Qualität
- ...

Sozialkompetenz

Kommunikationsfähigkeit

- sich in andere hineinversetzen können
- sich präsentieren können
- rethorische Fähigkeiten
- Interesse an der Meinung anderer
- Verständigungsorientierung
- aktive suche nach Konsens
- Sprach- und Ausdrucksfähigkeit
- Einstellen auf das Sprachniveau anderer
- ...

Teamfähigkeit

- Konfliktfähigkeit
- sich einem gemeinsamen Ziel unterordnen können
- eigene Position einbringen
- an Problemlösung (Konsens) interessiert sein

- Verständigungsorientierung
- bereichsübergreifend (auch interkulturell) denken, agieren können
- Gruppenprozeßsteuernd eingreifen können
- Kompromißfähigkeit
- integrative Fähigkeit (z.B. Gruppenegegensätze zusammenführen können)
- ...

Führungskompetenz

- sich selbst motivieren können
- Ziele vereinbaren können
- Ziele selbst setzen können
- Feedback geben können
- Entscheidungen finden/treffen können
- Planung, Organisation, Kontrolle
- delegieren können
- motivieren können
- kritikfähig sein
- überzeugungsfähig sein
- Umgang mit älteren bzw. jüngeren Mitarbeitern
- Analysieren der Mitarbeiterfähigkeiten
- Unterstützen der Mitarbeiter-Fähigkeiten
- Verständigungsorientierung
- Wissen weitergeben
- ...

Selbstkompetenz

Klarheit im persönlichen Rollenverständnis/Balance

- Balance zwischen Beruf und Privatperson
- entwickeltes Selbstkonzept
- physische und emotionale Stabilität
- Mut, Zivilcourage
- Selbstkontrolle: Fähigkeit, sich zurückzunehmen
- Mitmenschlichkeit
- ...

Persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten/Eigenschaften

- Authentizität und Charisma
- Offenheit, Phantasie, Visionskraft
- Selbstbeherrschung
- Kreativität
- Geschicklichkeit (Bewegungen koordinieren)
- Gestaltungswille, Initiative
- Konzentrationsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Pünktlichkeit
- Genauigkeit
- Zuverlässigkeit
- Fleiß
- Ordnung
- Sauberkeit
- positives Denken
- Loyalität
- Diskretion
- Neugier
- Veränderungsbereitschaft
- Flexibilität
- Frustrationstoleranz
- Begeisterungsfähigkeit
- Tüchtigkeit
- ...

Solche Schemen sind zwar einfach in der Erhebung von „Schlüsselqualifikationen“. Sie sind aber gleichzeitig in mehrerlei Hinsicht problematisch:

- Sie sind für die speziellen Anforderungen, die Unternehmen haben, zu wenig spezifisch. Damit haben sie vielleicht einen allgemeinen Erkenntniswert (etwa für die Sozialforschung), können aber nicht den konkreten Bedarf des jeweiligen Betriebes festmachen.
- Eine adäquate Selbst- oder Fremdeinschätzung (z. B.: durch Vorgesetzte) anhand der vorgegebenen Begriffe ist eher unwahrscheinlich. Aufgrund der Erfahrungen aus unseren Projekten „arbeitsplatznahe Qualifizierung“ wissen wir, daß erworbene Fähigkeiten im Bereich der Schlüsselqualifikationen von den Betroffenen in der Regel nicht bewußt wahrgenommen werden. Sie sind für eine Selbsteinschätzung daher auch kaum verfügbar. Gleichzeitig sind die Einschätzungen durch Vorgesetzte zumeist durch andere Motive überlagert (z. B.: Defizite werden nicht angegeben).
- Die Listen spiegeln die Vorstellungen der Autoren wieder, was unter „Schlüsselqualifikationen“ zu verstehen ist. Sie können nur schwer die unternehmensspezifischen Schlüsselqualifikationen authentisch abbilden. Vielmehr werden die Bedürfnisse des Unternehmen an das vorgegeben Schema angepaßt.
- Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, wie sie in diesen Listen abgefragt werden, sind schwer überprüfbar. Man kann zwar versuchen, ausgehend von konkretem Verhalten – z. B.: nach einer Probezeit – Rückschlüsse zu ziehen. Verhalten ist jedoch in erheblichem Ausmaß von anderen Einflußfaktoren bestimmt (berufliches Umfeld, private Situation, Klimafaktoren, ...). Rückschlüsse sind daher zweifelhaft. Vielleicht ist das auch der Grund, weshalb bei solchen Schemen in der Regel keine systematischen Validierungen (Evaluierung des konkret prognostizierten Verhaltens der einzelnen Personen im Nachhinein) vorgenommen werden.

b) Standardisierung einer Vorgangsweise zur Begriffsdefinition:

Mit der Standardisierung einer Vorgangsweise wird von der Vorstellung einer Allgemeingültigkeit der Begriffe für Schlüsselqualifikationen abgegangen und die spezifischen Beschreibungen eines Betriebes, einer Gruppe von Unternehmen bzw. einer Region herausgearbeitet.

Dieser Ansatz ist zwar aufwendiger, da er über „Kreuzerltests“ hinausgeht. Er kann aber bei entsprechendem Standardisierungsgrad relativ rasch erlernt werden.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Es werden unternehmensspezifische Beschreibungen produziert
- Gleichzeitig entsteht unter den involvierten Akteuren (Unternehmen, MitarbeiterInnen, Vermittler, ...) eine gemeinsame Sprache und Begriffsverständnis.
- Die betroffenen MitarbeiterInnen müssen sich bezüglich ihrer Fähigkeiten nicht selbst beurteilen bzw. werden beurteilt, sondern beschreiben ihre Tätigkeiten am Arbeitsplatz. Daraus werden dann die Qualifikationsprofile abgeleitet.
- Wenn solche Erhebungen in der Steiermark in einem größeren Umfang stattgefunden haben sind sehr wohl Verallgemeinerungen möglich (nach Branchen, Betriebsgrößen, Regionen, etc.). Diese sind dann aber steiermarkspezifisch herausgearbeitet und nicht von einem allgemeinen theoretischen Zugang her abgeleitet.
- Es wird konkretes Verhalten in der Vergangenheit rekonstruiert und davon ausgehend auf Verhalten in der Zukunft geschlossen. Damit wird eine transparentere und überprüfbarere Vorgangsweise gewählt.

Aus den o. a. Gründen wird der Variante b) „standardisierte Vorgangsweise“ der Vorzug gegeben.

Konkret wurde das Modell der „Transferable Workplace Competencies“² – es wird im Folgenden kurz „Job-Skills“ genannt – als Basis für das Projekt „Job Skills Styria“ ausgewählt, weil es genau diesen Weg der „Standardisierung“ geht:

Nicht ein vorgefaßter „Begriffskatalog“ steht am Anfang der Erhebung sondern das konkrete „Tun“ und die Ziel-Mittel-Rationalitäten der FunktionsträgerInnen am Arbeitsplatz (Was mache ich und wozu?). Die Zielsetzungen der Organisation sind dabei der Ausgangspunkt.

Die Formulierung der Qualifikationen erfolgt in 3 Schritten:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Erhebung: Strukturierte Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften2. Auswertung: Analyse der Interviews3. Feedback an die Beteiligten |
|---|

² Die Grundlagenarbeiten zu diesem Modell erfolgten an der Universität Eskilstuna, Schweden. Ausgangspunkt der Arbeiten von Peter Friedrich und Annika Lantz waren große Personalumschichtungen in der schwedischen Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre, als das auf durchgängige Gruppenarbeit ausgerichtete Autowerk Volvo-Uddevalla geschlossen wurde. In dieser Phase stellten Friedrich/Lantz in Interviews mit ehemaligen MitarbeiterInnen fest, daß diese zwar einzelne Arbeitsabläufe (d.h. ihre fachlich-wertschöpfenden Qualifikationen) detailliert beschreiben konnten, nicht aber jene Qualifikationen, die sie mit der modernen Arbeitsorganisation „mitgelernt“ hatten. Insbesondere beim Wechsel des Arbeitsplatzes werden aber gerade die persönlichen Qualifikationen - wie z.B. die Gestaltung der Zusammenarbeit, die Prioritätensetzung, die Handhabung von Problemlösungen – in den neuen Funktionsbereich übertragen.

Job Skills kann MitarbeiterInnen und Führungskräfte dabei unterstützen, ihre *Qualifikationsbewußtheit* zu erhöhen. Durch die oben dargestellten 3 Schritte werden sie dazu befähigt, genau zu benennen, welche Qualifikationen ein Job (eine Funktion) konkret erfordert und wo konkret sich die Ansatzpunkte

- für die Sicherung bestehender Kompetenzen bzw.
- für die Entwicklung benötigter Qualifikationen (am derzeitigen oder am künftigen Arbeitsplatz) befinden.

Job Skills kombiniert in innovativer Weise

- ◆ einen unternehmensspezifischen Zugang zum Thema Qualifikationen (weil die Interviews am konkreten Tun und den Zielen des Unternehmens ansetzen)
- ◆ mit einer generalisierbaren Erhebungs- und Analysestruktur³.

Somit kann auch die Grundlage für die Übertragbarkeit der Ergebnisse von „Job Skills Styria“ auf homogene Unternehmenssegmente oder ganze Regionen geschaffen werden. Die relevanten regionalen Akteure können sich über die gemeinsame Methode und Vorgehensweise verständigen.

Das Projektteam hat sich im Zuge der Methodenauswahl auch aus diesem Grund für Job Skills entschieden.

Das schwedische Modell „Transferable Workplace Competencies“ wurde dabei zu einer steirischen Anwendung adaptiert und insbesondere in einem Pilotversuch getestet. Im folgenden Abschnitt (1.3.) soll die Vorgehensweise bei der Instrumentenentwicklung skizziert werden.

Das entwickelte Instrument „Job Skills“ wird darauffolgend im Abschnitt 2 detaillierter beschrieben.

1.3. Vorgangsweise:

Das Projektziel, ein Modell für die Erhebung von unternehmensspezifischen Schlüsselqualifikationen zu entwickeln, wurde in folgenden Schritten erreicht:

1. Erhebung des **Bedarfs nach qualifikationsbeschreibenden Instrumenten bei einer Auswahl namhafter steirischer Unternehmen**. Relevante Fragestellungen waren dabei u.a.: Welchen Stellenwert hat das Thema arbeitsplatzübergreifende Qualifikationen? Welche Methoden wenden Sie gegenwärtig an? Unter welchen Voraussetzungen wäre ein Einsatz von Job Skills unterstützend?
2. **Adaptierung** des Grundmodells „Transferable Workplace Competencies“ zu einer steiermarkspezifischen Anwendung: Die befragten UnternehmensvertreterInnen äußerten das Erfordernis nach guter Handhabbarkeit des Instrumentes und angemessenem (geringem) Zeitaufwand bei der Erhebung.

³ Alle modernen Organisationen fragen ähnliche Qualifikationen wie z.B. Handhabung von Zusammenarbeit, Qualitätskontrolle und Problemlösungskompetenz nach, jedoch in unterschiedlicher Intensität

Durch Straffungen in der Erhebungsstruktur konnte die Dauer eines Interviews bei Job Skills (ca. 60 Min.) gegenüber dem Grundmodell (1,5 bis 2 Std.) deutlich reduziert werden.

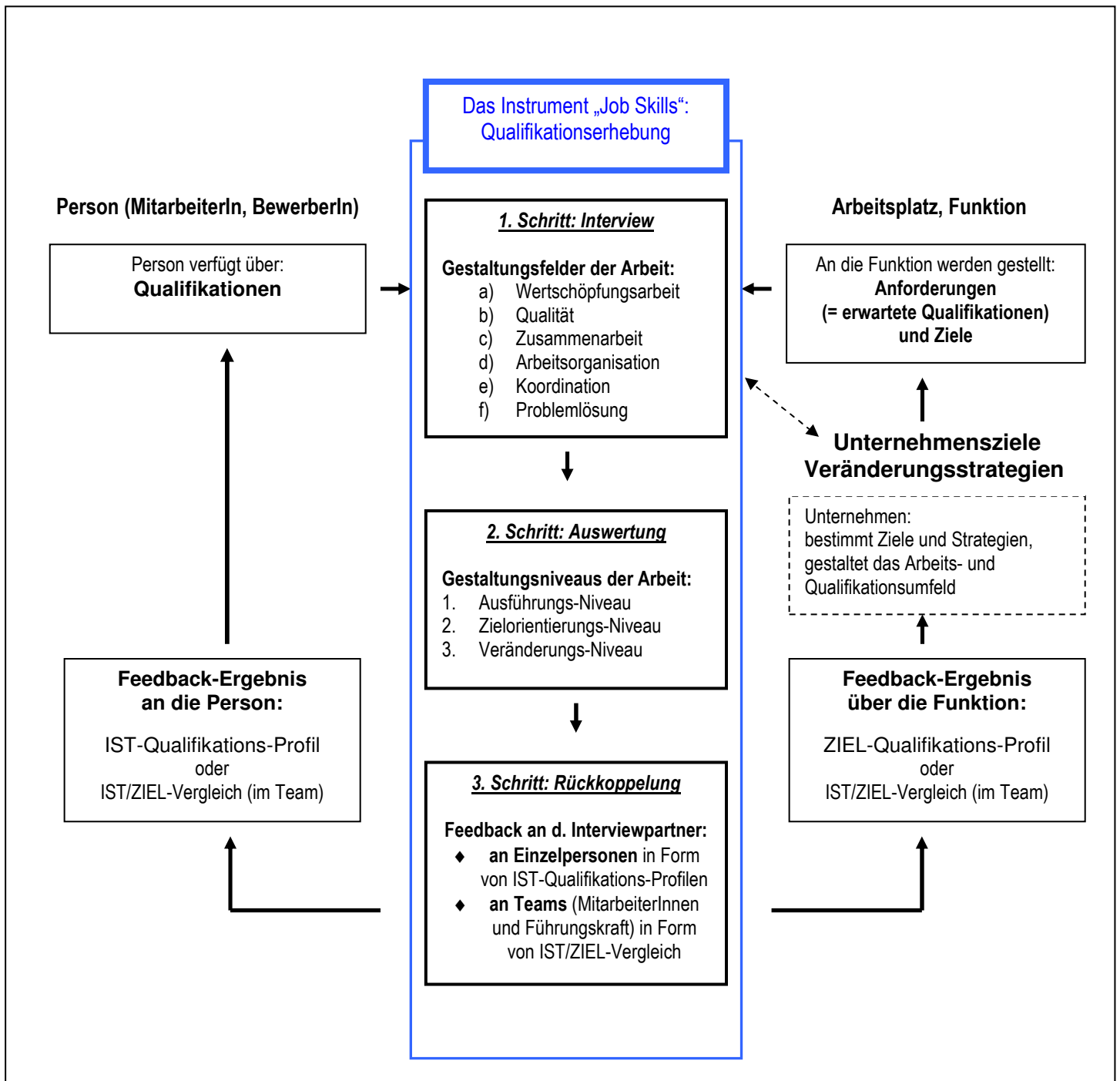
3. **Erste Testphase** in Form von Interviews mit Einzelpersonen (aus unterschiedlichen Organisationen): Insgesamt wurden 10 Interviews und Analysen mit einer großen Bandbreite an befragten Berufsbildern (u.a. Architekt, Lagermitarbeiter, ProjektleiterIn, Führungskraft, Sekretärin) durchgeführt. Im Zuge der Testinterviews wurde das Modell modularer gestaltet, um je nach Kontext auch auf Schwerpunktthemen (z.B. Führungsarbeit als Qualifikationsfeld) eingehen zu können.
4. Parallel zu Pkt.3 erfolgte die **Suche und Auswahl eines Pilotunternehmens**, in dessen Interesse die Realisierung der Projektziele von Job Skills Styria (insbes. die Erleichterung von qualifikationsgerechtem Personaleinsatz) liegt. In der **Pilot-Realisierung** wurden gemeinsam mit dem Pilotunternehmen für zwei klar definierte Funktionsbereiche in insgesamt 12 Interviews Qualifikationsprofile erhoben und im Hinblick auf Personalentwicklungs-Maßnahmen analysiert.
5. **Reflexion der Job Skills-Umsetzung mit den betrieblichen (Pilot-) AnwenderInnen**: Dabei wurde die Aussagekraft der Analyseergebnisse, die Handhabbarkeit der Methode und die Angemessenheit des Zeitaufwandes überprüft. Ein wesentliches Ergebnis: Trotz Straffungen in der Erhebungsstruktur (vgl. Pkt. 2) wurde die Komplexität und Aussagekraft der Ergebnisse nicht geschmälert, was u.a. daran ersichtlich wird, daß die betrieblichen AnwenderInnen alleine aufgrund der Ergebnisse der 12 Qualifikationsprofile Ansatzpunkte für weitergehende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen identifizieren konnten.
6. **Ausformulierung des Instrumentes „Job Skills“**, Präsentation des Modells in Diskussionsforen mit relevanten, regionalen Akteuren der Wirtschaft, Arbeitnehmervertretung und des Arbeitsmarktservice und abschließende Zusammenfassung der gemeinsam entwickelten Standardisierungs- und Vernetzungspotentiale, um die weitere Verbreitung des Modells Job Skills anzuregen.

2. Das Instrument „Job Skills“:

Im Folgenden wird Job Skills in seiner methodischen Struktur eingehender dargestellt.

Wesentlich ist dabei der bereits erwähnte 3-stufige Prozeß der Erhebung:

Interview → Auswertung → Rückkoppelung



2.1. Interview:

In der ersten Phase werden in Form eines strukturierten Interviews Verhaltensweisen erhoben, welche die befragte Person im Rahmen ihrer beruflichen Arbeit verwendet. Alle Fragen setzen an der konkreten aktuellen Tätigkeit an (oder im Falle von BewerberInnen bei einer Tätigkeit, die vergleichbar mit jenen der zu besetzenden Position ist und nicht länger als ca. 3 Jahre zurückliegt).

In der o. a. Abbildung finden Sie einen Überblick über die Grobstruktur der Interviewphase. Wir beleuchten wesentliche Teilaspekte von Arbeit (vgl. „1. Schritt: Gestaltungsfelder“), indem wir eine festgelegte **Abfolge von Fragen** stellen:

- ◆ *Was konkret tun Sie in Ihrer Funktion?*
In unserer Erhebung geht es nicht um Fragen zur Persönlichkeit des Job-Inhabers („Welchen Menschen/welche Persönlichkeit braucht dieser Job?“) sondern um nachweisliche, reale Handlungen des Interviewpartners im Rahmen der Arbeit.
- ◆ *Welche Ziele wollen bzw. sollen Sie erreichen?*
Mit der Frage nach den „Zielen für das Tun“ soll überprüft werden, ob ein Mitarbeiter seine Tätigkeiten in einen direkten Zusammenhang zu übergeordneten Zielen (z.B. Zielvereinbarungen) stellt und seine Tätigkeiten situativ auf wechselnde Ziele abstimmt.
- ◆ *Was tun Sie, um Ihre Arbeit weiter zu entwickeln?*
Mit der Frage nach seinem „Beitrag zu Veränderungen“ soll überprüft werden, inwiefern ein Mitarbeiter Qualifikationen in seinem Job entwickelt hat, die ihn dazu befähigen, Tätigkeiten oder Ziele zu verändern. Letztlich geht es dabei um Qualifikationen, die aufgebaut werden sollen, damit die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens ermöglicht bzw. erhalten wird.
- ◆ *Zusammenfassend: Welche Qualifikationen benötigen Sie, um diese Funktion erfolgreich auszuüben?*

Die Differenzierung in **Gestaltungsfelder der Arbeit** ist erfolgsentscheidend für Job Skills. Würden wir im Rahmen der Interviews die soeben genannte Frageabfolge ungerichtet auf „die Arbeit“ des Interviewpartners beziehen, so erhielten wir in der Mehrzahl der Interviews überwiegend Antworten aus dem Bereich der „fachlich-wertschöpfenden“ Arbeit - z.B. die Beschreibung der Tätigkeiten der Montagearbeiterin am Fließband oder das Vorgehen des Verkäufers im persönlichen Gespräch mit dem Kunden.

Neben diesen fachlichen Aufgaben wird an MitarbeiterInnen in modernen Organisationen jedoch noch ein viel breiteres Anforderungsspektrum gestellt. Die eigene Arbeit soll z.B. eigenständig geplant und in Zusammenarbeit mit anderen koordiniert werden. Dabei werden Qualifikationen angefordert, die nicht zwingend mit der fachlichen Tätigkeit an einem einzigen konkreten Arbeitsplatz zusammenhängen. Um gezielt diese „arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen“ zu erfassen, wurden 6 Gestaltungsfelder der Arbeit differenziert, die insbesondere den „nicht-fachlichen“ Teil von Arbeit in modernen Organisationen näher beleuchten sollen.

Welche Aspekte der Arbeit sind es nun konkret, die wir in den Gestaltungsfeldern⁴ vorrangig subsumieren?

- a) Wertschöpfungsarbeit
Was sind die Ziele der fachlich-funktionellen Tätigkeit? Was tut die Person, um diese Ziele zu erreichen?
- b) Qualität
Welche Qualitätsziele verfolgen Sie? Was tun Sie, um die Qualität sicherzustellen?
- c) Zusammenarbeit
Interne und externe Arbeitskontakte und deren Handhabung
- d) Arbeitsorganisation
Verständnis und Nutzung der bestehenden Arbeitsorganisation, Handhabung von Kompetenzen und Entscheidungsspielräumen
- e) Koordination
Planen und Priorisieren von verschiedenen (parallelen) Aufgaben, Handhabung der Koordination vor dem Hintergrund erwarteter Ziele bzw. Resultate
- f) Problemlösung
Unerwartete, vom normalen Arbeitsverlauf abweichende Situationen und deren effektive, zielführende Handhabung

Im Interview werden alle Beschreibungen festgehalten. Dazu zählen insbesondere die Antworten zu jedem der Gestaltungsfelder sowie Angaben zu:

- ◆ persönlichen Kompetenzen (die in direkter Beziehung zu den beschriebenen Anforderungen stehen),
- ◆ fachlichen Qualifikationen und berufliche Erfahrungen sowie
- ◆ formalen Anforderungen (wie z.B. Arbeitszeit, Mobilitätsbedarf etc.).

2.2. Auswertung der Interviews

Die Ergebnisse der Interviews zeigen in der Regel, daß Interviewpartner nicht in allen 6 Gestaltungsfeldern gleich hohe „Niveaus“ entwickelt haben. Dieses Resultat steht im Gegensatz zur oft geäußerten, subjektiven Meinung, eine Person sei für eine Position entweder „geeignet“ oder „nicht geeignet“ (dem Prinzip „Alles oder nichts“ folgend).

Unser Modell soll zeigen, daß Qualifikationen je nach Gestaltungsfeld sehr differenziert verteilt sein können. In manchen Gestaltungsfeldern hat die InterviewpartnerIn ausgeprägte Qualifikationen, in anderen sind eventuell Investitionen in die Qualifikationsentwicklung erforderlich.

⁴ Diese 6 Gestaltungsfelder sind keine endgültige Größe. Sie können nach betrieblichen Erfordernissen adaptiert werden. Unternehmen, für die das ökologische und gesundheitliche Umfeld der Arbeit relevant ist, können etwa das Gestaltungsfeld „Milieuarbeit“ hinzufügen.

Die Auswertung der Interviews erfolgt durch eine qualitative Analyse im Sinne eines „Analysebaums“:

Die Beschreibungen zu den 6 Gestaltungsfeldern werden jeweils 3 Levels (den sogenannten „**Gestaltungsniveaus**“; siehe Abbildung Seite 12). zugeordnet. Diese Gestaltungsniveaus geben das Ausmaß an, inwieweit die Person aktiv Einfluß auf die Gestaltungsfelder ihrer Arbeit ausübt.

Wir unterscheiden in Übereinstimmung mit Friedrich/Lantz (siehe Seite 9) folgende Gestaltungsniveaus:

1. Ausführungs-Niveau:
wenn die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld in der Weise beschrieben werden, daß anzunehmen ist, daß der Interviewpartner seine Qualifikationen zur (bloßen) Ausführung konkreter Arbeitsanweisungen entwickelt hat.
2. Zielorientierungs-Niveau:
wenn die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld in der Weise beschrieben werden, daß anzunehmen ist, daß der Interviewpartner Qualifikationen entwickelt hat, um erwartete Ziele an seine Arbeit mit seinem eigenen „Tun“ sowie mit den Aktivitäten anderer FunktionsträgerInnen im eigenen Arbeitsbereich in Beziehung zu setzen.
3. Veränderungs-Niveau:
wenn die Tätigkeiten in einem Gestaltungsfeld in der Weise beschrieben werden, daß anzunehmen ist, daß der Interviewpartner Qualifikationen zur Veränderung von Zielen oder Arbeitsweisen im Zusammenspiel mit anderen FunktionsträgerInnen des eigenen oder anderer Arbeitsbereiche entwickelt hat.

Zum methodischen Verständnis der Niveau-Unterscheidung möchten wir anmerken:

- ◆ Die genannten Niveaus entsprechen Skalenstufen (1, 2, 3), die aufeinander aufbauen.
- ◆ Das beurteilte Merkmal (Qualifikationen) ist stetig und die gewählte Skala bildet ein Kontinuum ab. Eine Bewertung auf einem höheren Niveau setzt automatisch voraus, daß die darunterliegenden Niveaus erfüllt sind.

2.3. Rückkoppelung der Ergebnisse

Das Ergebnis der Analyse eines Interviews mit MitarbeiterInnen bzw. BewerberInnen ist ein sogenanntes **IST-Qualifikations-Profil**, das in weiterer Folge an den Interviewpartner rückgekoppelt wird und u.a. folgende Beschreibungen enthält:

- ◆ die aktuelle Handhabung der 6 Gestaltungsfelder, jeweils zu einem bestimmten Gestaltungsniveau (1, 2, 3) zugeordnet - in Summe also 6 Niveau-Einzelwerte;
- ◆ die konkret benannten, derzeitigen eingesetzten persönlichen (arbeitsplatzübergreifenden) Qualifikationen, die im direkten Zusammenhang mit der Handhabung der Gestaltungsfelder stehen;
- ◆ bei Bedarf auch Ansatzpunkte für zukünftige Maßnahmen, um ein Downgrading des Gestaltungsniveaus in einem bestimmten Gestaltungsfeld zu verhindern bzw. sogar ein Upgrading zu ermöglichen.

Zur Vorbereitung des nächsten Schritts der Qualifikationserhebung – nämlich der Rückkoppelung – ist die wichtige Unterscheidung in

- ◆ „derzeit eingesetzte“ Qualifikationen und
- ◆ „nicht eingeforderte“ Qualifikationen zu treffen.

Ein/e InterviewpartnerIn wird im Rahmen dieses Interviews erwartungsgemäß nur jenen Ausschnitt der ihr eigenen Qualifikationen beschreiben, die an ihrem Arbeitsumfeld auch gefordert sind. Darüber hinaus ist anzunehmen, daß InterviewpartnerInnen eventuell noch weitere, im Arbeitskontext aktuell nicht nachgefragte Qualifikationen *ausüben könnten* – was im Rahmen eines weiterführenden Coaching-Gesprächs zum Thema gemacht werden kann.

Aus der Sicht des Unternehmens betrachtet, ist diese Unterscheidung von weitreichender Bedeutung. Ob eine Person in einer bestimmten Funktion (und darin wiederum in einzelnen Gestaltungsfeldern) Qualifikationen bisher entwickeln konnte, die sie/ihn dazu befähigen, die Arbeit auf Ziele hin auszurichten bzw. die Resultate und die Arbeitsumgebung sogar zu verbessern hängt u.a. auch maßgeblich davon ab, ob der Job dies auch tatsächlich zuläßt. In manchen Jobs ist z.B. aufgrund eines engen Aufgabenzuschnittes die Entwicklung solcher Qualifikationen nicht vorgesehen. D.h.: Qualifikationen, die nicht „angefordert“ werden, können auch nicht durch die Arbeit bzw. in der Arbeit entwickelt werden.

Es liegt daher in der Kompetenz des Unternehmens und seiner Führungskräfte, die Arbeitsorganisation sowie die Verteilung (und Entwicklung) der Qualifikationen ihrer MitarbeiterInnen so zu gestalten, daß die jeweils gewählten Unternehmensziele und Veränderungsstrategien erreicht werden können. Aus der Sicht des einzelnen Arbeitsplatzes ist zu fragen: Was ist der Beitrag zur Gesamt-Wertschöpfung in dieser Funktion?

Dadurch geschieht die (erfolgsbestimmende) Übersetzung von Zielen auf die „Arbeitsebene“:

- ◆ Wie soll die Arbeit in dieser Funktion und in Zusammenspiel mit anderen organisiert sein?
- ◆ Welches Ausmaß an Beteiligung an Veränderungsprozessen wird erwartet?
- ◆ Welche übergreifenden, nicht-fachlichen Qualifikationen müssen bei den MitarbeiterInnen vorhanden sein, um die Ziele zu realisieren?

An diesem Punkt setzt das **ZIEL-Qualifikations-Profil** an: In einem Interview mit einer Führungskraft sollen die Anforderungen (d.h. die erwarteten Qualifikationen) an eine direkt unterstellte Funktion beschrieben werden.

Im Unterschied zur oben beschriebenen Vorgehensweise des Interviews, in dem eine Person über ihre eigenen Qualifikationen und die subjektiv verstandenen Zielerwartungen befragt wird, stehen nun die (von der Führungskraft ebenso subjektiv beschriebenen) Zielerwartungen und Anforderungen des Unternehmens im Zentrum des Interviews.

Die Auswertung eines ZIEL-Interviews erfolgt in der gleichen Weise (Zuordnung zu den Niveaus 1, 2, 3) wie sie oben für die IST-Interviews mit MitarbeiterInnen bzw. BewerberInnen beschrieben wurde.

Im Schritt 3 des Erhebungsverfahrens („Rückkoppelung“) ist nun der Abgleich zwischen IST-Profilen und ZIEL-Profil vorgesehen – eine Phase, die im Pilotunternehmen von allen Beteiligten jeweils mit hohen Erwartungen herbeigeseht wurde.

Dabei kommt es zu einer Gegenüberstellung von IST-Qualifikationen und ZIEL-Anforderungen in allen 6 Gestaltungsfeldern. Diese Rückkoppelung wird idealerweise im Team aller beteiligten InterviewpartnerInnen (MitarbeiterInnen und Führungskraft; eventuell auch unter Mitwirkung des Personalwesens) im Rahmen eines Workshops von den Interviewern gestaltet.

Dabei wird das IST-Profil aller interviewten FunktionsinhaberInnen derselben Ebene (dargestellt in Form von Bandbreiten) dem entsprechenden ZIEL-Profil für dieselbe Funktion gegenübergestellt. Insbesondere folgende Fragestellungen werden unterstützend für den Abstimmungsprozeß sein:

- ◆ Wo gibt es Übereinstimmung der Niveaus, wo gibt es Defizite (Anforderungen sind größer als die vorhandenen Qualifikationen) oder ungenützte Qualifikationen (wenn Qualifikation umfassender sind als die Anforderungen)?
- ◆ Welches betriebliche (Lern-)Umfeld ist erforderlich, damit die MitarbeiterInnen bereits bestehende Qualifikationen tatsächlich einsetzen können bzw. bei Bedarf sogar ein höheres Qualifikationsniveau erreichen können? (nicht nur durch Weiterbildung sondern durch Schaffung von Voraussetzungen im arbeitsplatznahen Bereich; z.B. durch die lernorientierte Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Zusammenarbeit...)
- ◆ Was müßte unterlassen (verhindert) werden, damit MitarbeiterInnen nicht auf ein niedrigeres Qualifikationsniveau zurückfallen?

Aus den Antworten zu diesen Fragen werden Maßnahmenpläne vereinbart, die insbesondere die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen im Einklang mit den Unternehmenszielen betreffen.

2.4. Vorgangsweise im Unternehmen:

Job Skills wird anhand ausgewählter Funktionen und MitarbeiterInnen in einem Unternehmen angewendet und es erfolgt eine Anpassung des Modells an betriebliche Anforderungen (v.a. hinsichtlich Dauer, Intensität, Aufwand, ...)

Schritte:

- Auswahl von Funktionen und Personen
- Einschulung von internen ProjektmitarbeiterInnen
- Durchführung von ca. 5 Interviews pro Funktion gemeinsam mit den internen ProjektmitarbeiterInnen
- Auswertung der Interviews gemeinsam mit den internen ProjektmitarbeiterInnen
- Abstimmung des Ergebnisses mit der jeweiligen Führungskraft und den MitarbeiterInnen
- Anpassung des Modells „Job Skills“ auf Grundlage der Erfahrungen in der Umsetzung.
- Weiterführung von Job Skills durch das Unternehmen und Anwendung je nach Bedarf auf unterschiedliche Themenstellungen, wie etwa:
 - Führungskräfteentwicklung
 - Potentialentwicklung
 - Entlohnungssystem
 - Arbeitszeitmodelle
 - etc.

3. praktische Erfahrungen:

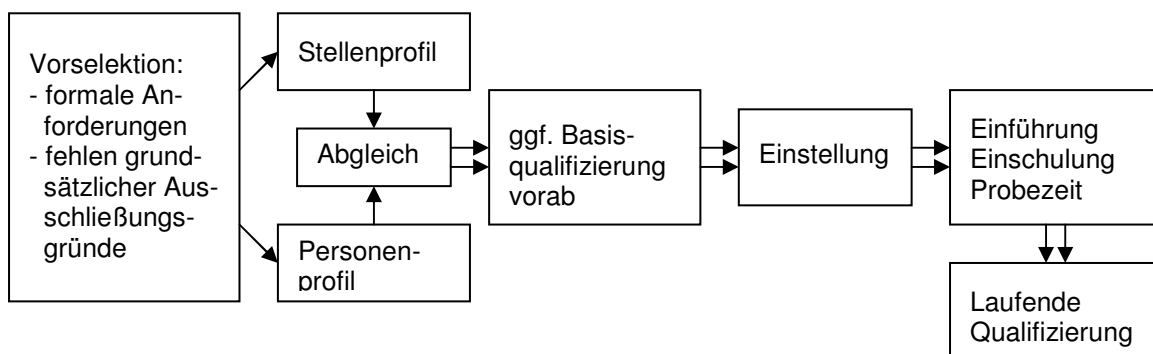
3.1. Erfahrungen aus steirischen Unternehmen:

Zu Beginn des Projektes wurden eine Reihe von Betrieben kontaktiert, die alle ihr Interesse am Thema „job skills“ bekundeten:

- ◆ Steirische Gebietskrankenkasse
- ◆ Steyr Daimler Puch Fahrzeugtechnik
- ◆ AT&S
- ◆ Salomon Automation
- ◆ Medienhaus Styria
- ◆ Sappi Gratkorn
- ◆ AVL

Folgende Erkenntnisse lassen sich aus diesen Kontakten für Job Skills Styria ableiten:

- **Die Recruitingphase an sich ist nur ein Schritt einer erfolgreichen Stellenbesetzung.** Es zeigte sich, daß für die Unternehmen mehrere aufeinanderfolgende Phasen entscheidende Beiträge dazu leisten:



- **Stellen- und Personenprofil** dienen zur Sicherstellung der Eignung und einer Vermeidung von Überforderung.
- **Basisqualifizierungen vorab** gewährleisten eine sofortige Einsatzbarkeit.
- **Einführung und Einschulung** sind entscheidend für die Motivation und Identifikation mit der Firma. Sie sind ein zentraler Faktor zur Senkung von Fluktuation. Während der **Probezeit** wird die Aufnahmeentscheidung überprüft.
- **Laufende Qualifizierung** dient der Sicherstellung erforderlicher Kompetenzen im Zeitablauf. Sie unterstützt die Bewältigung von Veränderungen und ist daher – bei gezieltem Einsatz – ein Mittel zur Vermeidung innerer Kündigungen

Die Phasen ab der Basisqualifizierung sind entsprechend teuer. Ein gutes Recruiting hilft, diesen Aufwand nicht zu einer Fehlinvestition werden zu lassen.

- **Es wird viel Zeit in Bewerbungsgespräche investiert, aber kaum eine in die Definition der zu besetzenden Stellen.** Erfahrungsgemäß wird im Zuge des

Recruitings der Phase der Personalsuche zwar großer Stellenwert zugemessen, jedoch auf der Seite der Anforderungen oft relativ oberflächlich und „aus dem Bauch heraus“ entschieden.

Das erhöht die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen, da der Auswahlentscheidung die Basis fehlt.

- **Da in der Regel wichtige Informationen zu den Stellenanforderungen fehlen, werden in Bewerbungsgesprächen oft falsche Schwerpunkte gesetzt.** Die notwendigen Erfahrungen und persönlichen Kompetenzen für einen Job bleiben undefiniert. Die Personalsuche konzentriert sich vorwiegend auf Formalqualifikationen.

Diese Einseitigkeit kann Stellenbesetzungen behindern. Eine Veränderung in der Logik des Suchens, eröffnet unter solchen Umständen neue Möglichkeiten zur Stellenbesetzung.

- **Der Abgleich von Stellen- und Personenprofilen bedarf eines Zeitaufwandes, der nicht für jede Stellenbesetzung rentabel ist.** Für Anlernjobs und einfache Facharbeit in der Fertigung bzw. einfache Sachbearbeitertätigkeiten werden derzeit Gesprächsdauern von 5 – 10 Minuten im Recruiting veranschlagt. Überprüft werden formale Anforderungen (Ausbildungen) und grundsätzliche Ausschließungsgründe.

Erst im Bereich der gehobenen Fachkräfte und Angestellten bzw. der Führungskräfte übersteigt die veranschlagte Dauer von Bewerbungsgesprächen 15 Minuten. Dort sind Instrumente wie Job Skills derzeit einsetzbar, weil Erfahrungen bzw. persönliche Kompetenz wichtige Entscheidungskriterien sind.

Wir meinen aber, daß die Auseinandersetzung mit differenzierteren Qualifikationsprofilen auch für „einfachere“ Jobs in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

3.2. Pilotprojekt:

Unternehmen:

Das Unternehmen ist ein Mittelbetrieb (ca. 120 MitarbeiterInnen), tätig im Sektor der industrienahen Dienstleistungen. Er wächst rasch, was Organisationsänderungen und ständige Personalsuche zur Folge hat. Dies bewirkt auch eine starke Belastung der internen Organisation bzw. der Managementstrukturen.

Zielsetzung:

Gesamtheitlich betrachtet geht es dem Unternehmen derzeit um den Aufbau eines systematischen Personalmanagements, um die Personalentwicklungsarbeit zu professionalisieren. Mit Job Skills sollen pilotartig für 2 Funktionen Jobprofile erstellt werden. Zum einen betrifft dies die Funktion „Technische Projektleiter (TPL)“, andererseits die Funktion der „Competence-Unit-Leiter (CUL)“. Beiden Funktionen ist gemeinsam, dass sie sehr komplexe Anforderungen beinhalten, es geht vor allem um die Themen Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Fachkompetenz und Führung.

Vorgangsweise:

Zunächst erfolgte die Festlegung der beiden Funktionen und der Schwerpunkte für die Auswertung (TPL: Projektmanagement; CUL: Führung). Danach wurden mit den Funktionsträgern Interviews entsprechend der Job-Skills-Methode geführt, um zu „Ist-Profilen“ zu gelangen. Weiters wurden Vorgesetzte der Funktionsinhaber mit der gleichen Methode befragt und auf diese Weise „Ziel-Profile“ ermittelt.

Mit der internen Koordinatorin wurde die Methode intensiv besprochen. Es erfolgten unternehmensspezifische Adaptionen, die Koordinatorin wurde in die Interviews miteinbezogen, es fanden Rückkoppelungsgespräche mit ihr zu den Auswertungen und zum methodischen Vorgehen statt.

Der Abgleich zwischen den „Ziel-“ und den „Ist-Profilen“ fand im Rahmen von moderierten Feedbackterminen statt, an denen die FunktionsinhaberInnen und deren Führungskräfte teilnahmen. Ziel dieser Termine war es, sich auf ein aktuell gültiges Jobprofil zu einigen.

Ebenso wurden die Erkenntnisse bezüglich der Qualifikationsbedarfe zu den Themen „Projektmanagement“ und „Führung“ rückgespiegelt. Sie flossen entsprechend in die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen ein.

Grundsätzlicher Prozeßverlauf:

- Auftragsklärung (Absicht/Ziel des Projektes) mit dem Unternehmen (unter Einbeziehung des Topmanagements).
- Festlegung der Funktionsbereiche und der zu befragenden Funktionsträger, sowie der intendierten Nutzung des Jobprofils.
- Abschluss einer Beratungsvereinbarung zwischen der ÖSB und dem Unternehmen hinsichtlich Inhalte, Ablauf, Rollen, Umfang, Zeit, Kosten.
- Einführung der internen Projektverantwortlichen in das Modell und die Interviewtechnik.
- Befragung einer aussagekräftigen Gruppe (3 – 5 Personen) von FunktionsträgerInnen pro Ebene, sowie mindestens einer Führungskraft anhand des Interviewleitfadens (möglichst gemeinsam mit der internen Projektverantwortlichen). Dauer pro Interview: ca. 1 Stunde:
- Geclusterte Auswertung (Mittelwerte über alle Interviewergebnisse) und Sammlung der genannten Handlungsbeschreibungen pro Gestaltungsniveau.
- Feedbacktermin mit Führungskräften, den FunktionsträgerInnen und interner Projektverantwortlicher: Abgleich zwischen Ist- und Ziel-Profilen. Einigung auf ein aktuell gültiges Job-Profil.
- Ableitung von Maßnahmen aus den Ergebnissen der Erhebungen: Diese umfassen die Gestaltung von Aus- und Weiterbildungen, Veränderung organisatorischer Rahmenbedingungen, Vorgaben für die Personalauswahl, etc.

Aufwand:

Die Erstellung eines Jobprofiles für 1 Funktion benötigt einen zeitlichen Rahmen von 1 – 3 Monaten. In diesem Zeitraum beträgt der Einsatz an Arbeitszeit für alle Beteiligten (FunktionsinhaberInnen, Führungskraft, interne/r KoordinatorIn) in Summe 30 – 35 Stunden, wenn man den Durchschnittswert von 3 – 5 Interviews pro Funktion heranzieht.

3.3. Schlußfolgerungen aus dem Pilotprojekt:

Insgesamt wurden beim Unternehmen 12 Interviews durchgeführt, die Dauer pro Interview betrug ca. 60 Minuten. Die Abwicklung der Interviews und der Meetings erfolgte in enger Zusammenarbeit mit der internen Koordinatorin. Sie wirkte bei den Schritten der Interviewdurchführung, der Auswertung und bei den Feedbackterminen mit und konnte dadurch einen umfassenden Einblick in die Methode und konkrete Vorgangsweise gewinnen.

Methode:

Job Skills wurde von seiner Vorgangsweise als angemessen empfunden. Die Gestaltungsfelder und Fragen, aus denen sich dieses Instrument zusammensetzt, bildeten die Anforderungen des Unternehmens gut ab. Ergänzungsbedarf hinsichtlich Fragestellungen wurde keiner geäußert.

Aufwand und Beteiligung des Unternehmens (Mehr Zeit = bessere Qualität):

Für das Unternehmen ergibt sich ein relativ geringer Zeitaufwand. Die befragten Personen stellen für die Interviews 60 bis maximal 90 Minuten zur Verfügung, der Feedbackworkshop erfordert in etwa zwei Stunden.

Der Einsatz der internen Koordinatorin setzt sich zusammen aus einem bis zwei Vorbereitungsterminen, maximal der Summe der Einzelinterviews, sowie der Zeit für den Feedbackworkshop.

Die Rückmeldung des Unternehmens und aller beteiligten Personen (interne Koordinatorin, Geschäftsleitung, befragte FunktionsträgerInnen) ergab, daß aus betrieblicher Sicht das Aufwand-Nutzen-Verhältnis positiv bewertet wird.

Mit der Erstellung der Jobprofile ist der Analyseteil abgeschlossen. Die Nutzung dieser Profile für Recruiting, Qualifizierungsmaßnahmen und Potentialentwicklung beginnt. Deutlich geworden ist dabei, daß die Erhebungsergebnisse eine gute Basis für den Aufbau eines systematischen Personalmanagements bilden können.

Unterschiede in den „Ist-“ und „Soll-Profilen:

Grundsätzlich stellten sich die Beurteilungen der Anforderungen von Vorgesetzten und FunktionsinhaberInnen als nahezu übereinstimmend heraus. Ein Trend im Vergleich der beiden Profile zeigte, daß die Abweichungen umso geringer sind, je näher sich die Ebene der Vorgesetzten und jene der Funktionsinhaber sind. Das heißt, je enger der Kontakt zwischen der beurteilenden Vorgesetztenebene und den jeweiligen Funktionsträgern ist, um so ähnlicher sind sich auch die Beschreibungen der Anforderungen für diese Funktion.

Beteiligung der Interviewpersonen, Interesse des Managements:

Das Interesse und die Beteiligung der befragten Personen, sowohl der Funktionsträger, als auch der Vorgesetzten, war durchwegs groß. Es gab keine Hemmschwelle, da die Vorgangsweise bei der Erhebung als sehr wertschätzend empfunden wurde. Die Rückmeldungen an die Interviewer ergaben außerdem, daß die befragten Personen bereits durch das Interview – also noch vor der Auswertung – auf neue Erkenntnisse bezüglich ihrer Arbeit gestoßen sind.

Damit wurde eine Energie in Richtung Veränderung bei den betroffenen MitarbeiterInnen ausgelöst, die vom Unternehmen – wenn aktiv aufgegriffen – produktiv genutzt werden kann.

Der Zusammenhang zwischen dem erhobenen Jobprofil und anderen Funktionen (Schnittstellen, Gemeinsamkeiten, Unklarheiten):

Die Beschreibung von Jobprofilen für eine Funktionsgruppe impliziert immer auch gleichzeitig die Betrachtung der angrenzenden Funktionsgruppen, um Verantwortungen und Kompetenzen abzugrenzen und zuzuordnen. Somit entsteht durch die Befragung einer Funktionsgruppe auch ein Bild darüber, wie diese FunktionseinhaberInnen die anderen Funktionen im Hause definieren.

Es wird ein Rahmen für die Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen geschaffen:

Durch den Rückkoppelungsprozeß, bei dem das Ist- und das Ziel-Profil besprochen werden, erfolgt eine Auseinandersetzung mit Fragen der Organisation und der Festlegung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Vor allem in Organisationen, wo die Ausformulierung von Zuständigkeiten noch nicht umfassend erfolgt ist, wird ein Diskussionsprozeß über die erforderlichen Klärungen in Gang gesetzt.

Erhebung von Qualifikationsbedarfen – Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung:

Die Beschreibung von Funktionen ermöglicht auch die Erhebung von Qualifikationsbedarfen für diese Funktionsträger. Gleichzeitig wird deutlich, daß Personenqualifizierung alleine meist nicht die geeignete Lösung für offene Probleme ist, sondern daß häufig im Vorfeld Fragen der Organisation geklärt werden müssen.

Im Rahmen des Pilotprojektes zeigte sich dies beispielsweise beim Thema „Projektmanagement“. Die erforderlichen organisatorischen Klärungen zum Beginn eines Prozesses des Kompetenzaufbaues wurden durch die Erhebungen gut sichtbar.

Mögliche Anwendungen der ermittelten Jobprofile: Recruiting, MitarbeiterInnen-Gespräch, Zielvereinbarungen, Organisationsentwicklung, ...

Die Anwendungsmöglichkeiten der Jobprofile werden erst im Laufe des Prozesses deutlich, so wurde im Pilotunternehmen der Fokus vorerst auf die Erhebung von Qualifikationsbedarfen (Projektmanagement und Führung) gelegt, im Prozess wurde aber deutlich, dass die Erkenntnisse auch für die Bereiche Recruiting, Einführung neuer MitarbeiterInnen, Potential- und Organisationsentwicklung genutzt werden können.

4. Ausblick:

Die bisherigen Erfahrungen mit „Job Skills“ haben gezeigt, daß die Ausrichtung des Instrumentes rein auf Unternehmen zu kurz gegriffen wäre. Es geht darum, veränderten Funktionsweisen des Gesamtsystemes „Arbeitsmarkt“ zu Rechnung tragen und sich dem Thema „Management von Qualifikationen“ von einer neuen Seite her anzunähern.

Aktives Gestalten ist daher von mehreren Seiten aus sinnvoll und notwendig:

- nachfrageseitig – ausgehend von den Unternehmen
- angebotsseitig – bei den Menschen, die beschäftigt sind oder Arbeit suchen
- vermittlungsseitig – bei den Organisationen, die Recruiting und Arbeitsvermittlung unterstützen (Arbeitsmarktservice, private Vermittler, Personalberater und Personalleasingfirmen)
- im Vorfeld des Arbeitsmarktes – bei den berufsvorbereitenden Schulen (Fachhochschulen, HTL, HAK, ...)

4.1. Einsatzmöglichkeiten bei den Unternehmen:

Die Auseinandersetzung mit neuen Formen des Recruitings und Personalmanagements hängt wesentlich von den Voraussetzungen im Unternehmen ab:

Großunternehmen haben in der Regel ein entwickeltes Personalwesen. Die Frage ist, wie man die bestehenden Instrumente ergänzen und weiterentwickeln kann. Bessere Erfassung von Schlüsselqualifikationen, bedarfsgerechtere Qualifikationsmaßnahmen, gezieltere Führungskräfte- und Potentialentwicklung (weg von den schematischen Ausbildungskonzeptionen), Verbesserung von Recruitingsystemen (differenziertere Erfassung der Job-Anforderungen), verstärkte Unterstützung innerbetrieblicher Mobilität – das sind beispielhaft die Themen, die diskutiert werden.

Job Skills ist in diesen Fällen ein Ansatz, um bestehende Instrumente neuen Anforderungen entsprechend zu modernisieren. Ein wichtiger Effekt dabei ist, das Job Skills eine sehr unterstützende Wirkung auf den Dialog zwischen Linie und Personalwesen hat. Als Voraussetzung für Maßnahmen werden nämlich mit den Jobprofilen sehr konkrete Fakten erhoben, die es erleichtern, den unmittelbaren Nutzen solcher geplanter Maßnahmen für die Linie greifbar zu machen.

Mittelunternehmen stehen meist von der Aufgabe, ihre zunehmende Größe durch entsprechende organisatorische Maßnahmen abzusichern. Es kann für Unternehmen sehr gefährlich werden, wenn die Organisation dem Wachstum allzuweit hinterherhinkt.

Das gilt auch für das Personalwesen. Oft steht der Aufbau eines systematischen Humanressourcen-Managements auf der Tagesordnung. Nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt der Effizienz ist dabei eine innere Logik anzustreben, welche die einzelnen Instrumente des Personalwesens in eine sinnvolle Beziehung zueinander bringt.

Die Anforderungs- und Qualifikationsprofile, die im Rahmen von Job Skills erhoben werden, stellen eine solche gemeinsame Bezugsgröße dar. Sie können gleichermaßen für das Recruiting, Potential- und Führungskräfteentwicklung, Entlohnungssysteme oder Arbeitszeitmodelle verwendet werden. Dieser Umfassende Einsatz wird dadurch erleichtert, daß Job Skills als Personalinstrument im Unternehmen implementiert wird. Den AnwenderInnen im Betrieb steht daher das gesamte Know how für ihre Pläne zur Verfügung und kann von ihnen flexibel angewendet werden.

Kleinunternehmen haben vielfach Rekrutierungsprobleme, da sie keine eigenen Ressourcen für die Personalauswahl verfügbar haben.

In diesen Fällen ist es erforderlich, daß unterstützende Instrumente für die Personalauswahl überbetrieblich zur Verfügung gestellt werden. Die Strukturen, in deren Rahmen Job Skills zur Verfügung gestellt werden könnte, bestehen bereits in Form von Wirtschaftsvereinen, Fachverbänden, Bildungsplattformen, Unternehmenskooperationen, etc.

Im Rahmen dieser regionalen Strukturen könnten Job- und Qualifikationsprofile als Hilfestellung für personalsuchende Betriebe erstellt werden. Dabei könnten in einem ersten Schritt gezielt jene Branchen und Tätigkeitsfelder herausgegriffen werden, wo die Probleme bei der Stellenbesetzung am größten sind.

Auf dieser Basis wäre in im zweiten Schritt die Erstellung überbetrieblicher Stellenprofile möglich, die individuell adaptiert werden können. Ihr Vorteil liegt vor allem darin, daß dadurch für den einzelnen Betrieb nur ein minimaler zeitlicher Aufwand anfällt, gleichzeitig aber vielen Kleinunternehmen genutzt werden kann.

Im dritten Schritt würde die Planung konkreter Umsetzungsschritte gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen und möglichen Partnern (Wirtschaftskammer, Arbeitsmarktservice, Personalvermittler, etc.) stehen, um die Stellenbesetzungen bestmöglich zu gewährleisten.

4.2. Einsatzmöglichkeiten bei den Personen:

So wie die Unternehmen stehen auch die ArbeitnehmerInnen einer geänderten Situation am Arbeitsmarkt gegenüber und sind in ihrer Handlungsfähigkeit gefordert. Das – wohl noch vom Taylorismus geprägte – Prinzip der „fleißigen Arbeitsbiene“ wirkt immer überkommener. Die vorgegebene Arbeit im Sinn einer „Pflichterfüllung“ bestmöglich zu erledigen, egal ob sie einen interessiert oder nicht, ist zunehmend seltener ein vorrangiges Qualitätskriterium für MitarbeiterInnen.

Viel stärker konzentriert sich die Aufmerksamkeit darauf, was eine Person „wirklich will“. Intrinsisch motivierte Leistungsbereitschaft und unternehmerische Elemente im beruflichen Selbstverständnis entwickeln sich zu wichtigen Anforderungen an ArbeitnehmerInnen.

„Berufliche Orientierung“ bekommt dadurch eine entscheidende Bedeutung für das Fortkommen am Arbeitsmarkt. Diese Orientierung kann im Rahmen von Unternehmen als Potentialentwicklung (für MitarbeiterInnen, Führungskräfte, LeiharbeiterInnen, ...) oder im Sinn einer individuellen Karriereplanung erfolgen.

Job Skills kann helfen:

- einer Person Klarheit über ihre beruflichen Ziele zu verschaffen,
- persönliche Kompetenzen, Fachwissen und berufliche Erfahrungen einer Person strukturiert zu erfassen,
- diese Qualifikationen den Person sichtbar zu machen, damit sie diese in Bewerbungssituationen entsprechen kommunizieren kann,

Zentral ist die Verknüpfung von „können“ und „wollen“. Die betreffende Person soll sich in ihren **Qualifikationen und Zielen** darstellen können

Wichtig ist weiters, daß diese Unterstützungsangebote ohne große Barrieren in Anspruch genommen werden können.

4.3. Einsatzmöglichkeiten in der Arbeitsvermittlung:

Der Bedeutungsverlust von Berufsbildern, -bezeichnungen und darauf bezogenen Formalqualifikationen bei der Besetzung von Stellen trifft natürlich die Arbeitsvermittlung besonders stark. Stellenausschreibungen und Personendarstellungen bedürfen neuer Qualitäten, damit ihre erfolgreiche Zusammenführung gewährleistet werden kann:

- So werden „Soft Skills“ als Anforderungen von Unternehmen immer wichtiger.
- Vor allem die persönlichen Kompetenzen, beruflichen Erfahrungen und das nicht berufsbildbezogene Fachwissen werden derzeit noch zuwenig erfaßt.

Job Skills kann differenzierte Anforderungs- und Qualifikationsprofile erheben. Ihre Wirksamkeit ist aber nur dann gewährleistet, wenn sie sinnvoll in die Abläufe der Arbeitsvermittlung integriert sind. Ziel ist daher auch, eine praktikable Handhabung von Job Skills im Rahmen der Arbeitsvermittlung für alle Beteiligten zu finden und zu etablieren.

4.4. Einsatzmöglichkeiten im Vorfeld des Arbeitsmarktes:

Die verstärkte Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung erhöht die Gefahr, daß sich zwischen den Ausbildungen im vorgelagerten Schulbereich (Fachhochschulen, HAK, HTL) und den Anforderungen der Betriebe eine Lücke bildet. Daher gewinnen Ansätze, die eine direktere Koppelung von Schule und Unternehmen unterstützen, an Bedeutung.

Job Skills kann hier eine Rolle spielen, weil es eine verbesserte Erhebung und Kommunizierung des Bedarfes von Unternehmen an die Schulen ermöglicht. Die dabei erzielten Ergebnisse haben einen doppelten Zweck:

- individuelle Orientierung für SchülerInnen bereits während der Ausbildung
- differenziertere Ausrichtung der Schule insgesamt auf betriebliche Anforderungen

Damit können fehlende Ausbildungskapazitäten zwar nicht ersetzt werden. Bestehende Ausbildungsinstitutionen haben aber ein Instrument zur Verfügung, um ihre Koppelung an Bedarfe der Unternehmen zu optimieren.

Autoren:

Mag. Florian Guschlbauer

geb. 1966 in Mödling

Studium der Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaft, Mehrjährige Tätigkeit im Personal-, Bildungs- und Qualitätsmanagement in Wien und Moskau in einem Großunternehmen der Elektronikbranche, zuletzt Personalleiter eines Handelsunternehmens in Wien, seit Juli 1999 Organisationsberater in der ÖSB; Ausbildungen zu den Themen Moderation, Arbeits- und Sozialrecht, Weiterbildungsplanung und –bedarfserhebung;
Arbeitsschwerpunkte: Organisationsberatung, Qualifizierungsberatung und –bedarfserhebung, zielorientierte Führung und Kommunikation, Personalrekrutierung und Screening

Mag. Walter Slupetzky

geb. 1963 in Wien

Betriebswirt und Touristikkaufmann;
seit 1989 Gesellschafter und Berater der ÖSB-Unternehmensberatung GmbH
Mitglied des Bildungskreises Graz
Ausbildung in systemischer Organisationsberatung, Supervision und Moderation.
Arbeitsschwerpunkte: Innovationsberatung, Strategieentwicklung, Skill-Management, arbeitsplatznahe Qualifizierung, Recruitingberatung.

Mag. Michael Stöckl

geb. 1964 in Klagenfurt

Studium Psychologie, mehrjährige Tätigkeit in internationalen Konzernen (Chrysler, Philips) im Bereich Personalmanagement mit den Aufgabenschwerpunkten Recruiting, Personalentwicklung und Training; Ausbildungen zu den Themen Moderation, Interaction Management und als Wirtschaftstrainer; Mitglied des Bildungskreises Graz, seit 1993 Mitarbeit im Projekt Arbeitsplatznahe Qualifizierungssysteme (AQS), seit 1.1.1998 Berater bei der ÖSB Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Qualifizierungsberatung.