

Werkzeug: Arbeitsplatzbeschreibung (Jobprofil)



Inhalt

Ziel und Nutzen	3
Durchführung und Dauer	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden	4
Das Werkzeug anwenden	4
Schritt 1 – Vorbereitende Maßnahmen	5
Schritt 2 – Erstellen der Arbeitsplatzbeschreibung	6
Schritt 3 – Arbeitsanforderungen (Selbstbild)	10
Schritt 4 – Arbeitsanforderungen (Fremdbild)	11
Schritt 5 – Auswertung und Festlegung der weiteren Schritte	12
Entwicklung.....	14
Impressum.....	15
Projektbeteiligte	15
Förderung	15

Ziel und Nutzen

Der u.a. durch den demografischen Wandel verursachte Fachkräftemangel führt zu einem Kampf um die besten Köpfe (War for Talents). Kleine und Kleinstunternehmen stellt das vor besondere Herausforderungen, da sie auf dem Arbeitsmarkt mit großen Unternehmen im Wettbewerb stehen, die häufig mehr bezahlen (können) und vermeintlich bessere Karrierechancen bieten.

Der leergefegte Arbeitsmarkt führt dazu, dass alle Unternehmen stärker den Blick nach innen richten und sich fragen (müssen), wie sie in der Belegschaft schlummernde Potenziale erkennen und heben können.

Der Blick auf die Beschäftigten allein reicht aber nicht aus. Vielmehr muss zunächst eine Analyse vorhandener Arbeitsplätze in den Mittelpunkt rücken. Nur wenn ich weiß, welche Anforderungen jetzt und zukünftig an den einzelnen Arbeitsplätzen erforderlich sind und dieses Ergebnis mit dem vorhandenen Potenzial an Wissen, Können und Fähigkeiten der Mitarbeitenden gegenüberstelle, kann ich Maßnahmen ergreifen, um mein Unternehmen zukunftssicher und resilient gestalten zu können.

Arbeitsplatzbeschreibungen – in der Literatur findet man dafür auch den Begriff des Jobprofils –

- sind ein wichtiges Instrument der Personalgewinnung und -entwicklung
- sind die Grundlage für eine zu erstellende Kompetenzmatrix
- dienen als Grundlage für Personalgespräche
- erleichtern den flexiblen Personaleinsatz in Unternehmen
- tragen zur Transparenz in der Personalarbeit bei.

Die hier vorgestellte Arbeitsplatzbeschreibung ist die Voraussetzung der sich daran anschließenden Kompetenzfeststellung.

Durchführung und Dauer

Die Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung sollte **maximal 2 Stunden** in Anspruch nehmen, bei weniger komplexen Aufgaben wird ev. weniger Zeit benötigt. Auch ist die erste Erstellung oft zeitintensiver. Die jährlich zu empfehlenden Anpassungen gehen dann zügiger von der Hand.

Wir empfehlen die Anwendung des Instruments in drei Schritten:

Schritt 1: Vorbereitende Maßnahmen

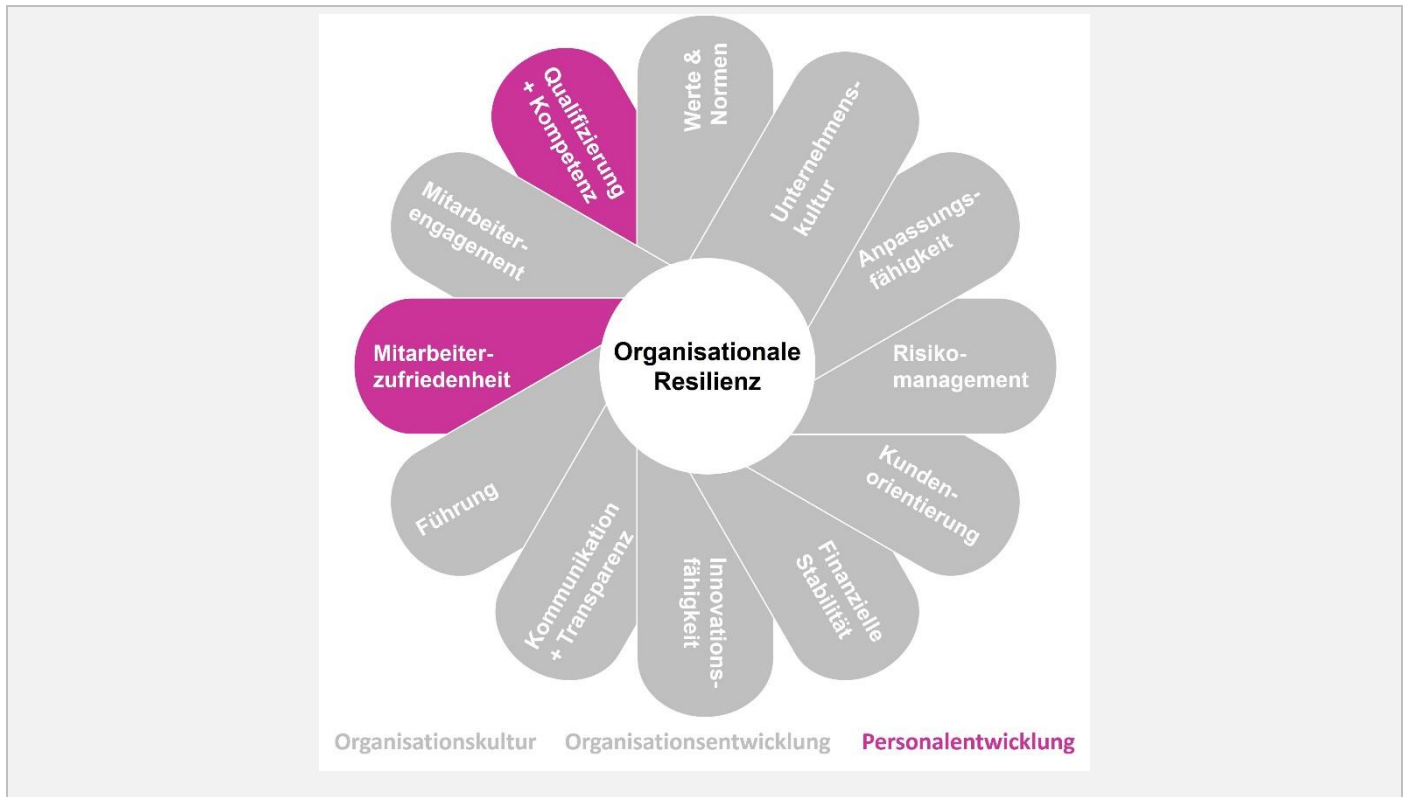
Schritt 2: Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung

Schritt 3: Arbeitsanforderungen (Selbstbild)

Schritt 4: Arbeitsanforderungen (Fremdbild)

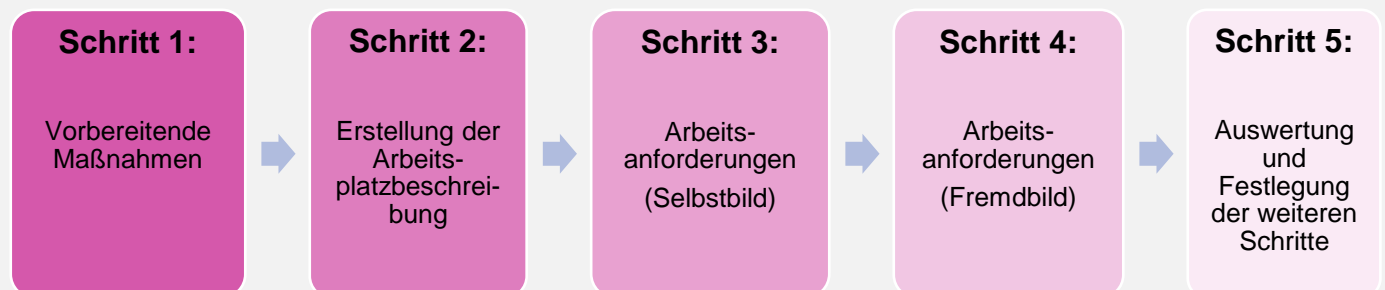
Schritt 5: Auswertung und Festlegung der weiteren Schritte

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Arbeitsplatzbeschreibung“ in den fünf schon kurz genannten Schritten umzusetzen:



Schritt 1 – Vorbereitende Maßnahmen

Prinzipiell sollte für alle Arbeitsplätze Ihres Unternehmens eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt werden.

Wenn noch keine Erfahrungen mit der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen vorhanden sind, empfiehlt sich, mit weniger komplexen Arbeitsplätzen zu beginnen.

Denkbar ist aber auch die Priorisierung von Arbeitsplätzen, die Schlüsselfunktionen einnehmen und am stärksten zum Erfolg des Unternehmens beitragen bzw. die Resilienz des Unternehmens stärken.

Nach und nach sollte für alle Arbeitsplätze eine Arbeitsplatzbeschreibung gefertigt werden.

Festlegung von Zuständigkeiten und Vorbereitung der Beschäftigten

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die Einbeziehung der Belegschaft von Anfang an. Nicht die Geschäftsführung bzw. weiteres Führungspersonal sollen den Arbeitsplatz beschreiben, sondern die Beschäftigten selbst sollen ihre Tätigkeit reflektieren und einschätzen – allerdings in Kooperation mit einer Führungskraft, die vorher verantwortlich festgelegt wird.

Diese ist auch dafür zuständig, dass die Arbeitsplatzbeschreibung regelmäßig aktualisiert wird.

Es ist empfehlenswert, in einer Betriebsversammlung der Belegschaft die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Vorgehens zu erläutern und sie zu motivieren, alle Angaben wahrheitsgetreu und so detailliert und genau wie möglich zu machen. Je detaillierter und konkreter die Arbeitsplätze beschrieben werden, umso leichter ist im Nachhinein die Auswertung und Ableitung von Schlussfolgerungen im Sinne der Kompetenzentwicklung.

Schritt 2 – Erstellen der Arbeitsplatzbeschreibung

Nach der Festlegung der Zuständigkeiten und der Sensibilisierung der Belegschaft geht es an die Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung.

Dazu empfehlen wir die Verwendung des nachfolgenden Fragebogens. Wenn möglich hinterlegen Sie ein Bild des Arbeitsplatzes.

Das Ausfüllen des Anforderungsraders gibt einen Überblick über die einzelnen Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz und von wem diese gestellt werden (Geschäftsführung, Teamleitung, Mitarbeiter/innen, Kunden, QM etc.).

Die Anforderungen sind zu benennen und in der „Spinne“ ist anschließend der jeweilige Schwierigkeitsgrad mit der Aufforderung einzuschätzen: Zeichnen Sie auf dem Radar ein, wie leicht es Ihnen fällt die Anforderungen zu erfüllen. Dabei steht 1 für nicht leicht und 10 für sehr leicht.

Einordnung in das Unternehmen

Abteilung:

Titel/Bezeichnung der Position:

Aufgaben & Arbeitsmittel

1. Welche **Hauptaufgaben** gehören zu diesem Arbeitsplatz?

Wenn möglich, geben Sie die geschätzte Arbeitszeit in % an.

(Beispiel: Einlagern 30%, Auslagern 30%, Bestandskontrolle 10%, Bestellungen 10% etc.)

2. Welche **Nebenaufgaben bzw. zusätzliche Aufgaben** gehören zu diesem Arbeitsplatz?

(Beispiel: Bestandsmanagement, Wartung der Etikettier-Maschine etc.)

3. Welche **Geräte, Maschinen, Werkzeuge** gehören zu diesem Arbeitsplatz?
(Beispiel: Stapler, Fräse etc.)

4. Welche **Unterlagen, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände** gehören zu diesem Arbeitsplatz?
(Beispiel: Computer, bestimmte Hard- u/o Software, persönliche Schutzausrüstung etc.)

5. Welche **Materialien/Betriebsstoffe** werden an diesem Arbeitsplatz ver- oder bearbeitet?
(Beispiel: Metalle, Kunststoffe, Bauteile etc.)

6. Zu welchen anderen Arbeitsplätzen/Positionen gibt es **Schnittstellen**?
(Beispiel: vor- und nachgelagerte Prozesse, Zusammenarbeit, Austausch/ Kommunikation)

7. Welche **weiteren Anforderungen** gibt es an diesem Arbeitsplatz?
(Beispiel: Arbeitszeit, Rufbereitschaft, Schichtsystem, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Führungsverantwortung, körperliche Anforderungen etc.)

8. Welche **Qualifikationen** werden für diese Tätigkeit benötigt?
Welches **Wissen/fachliches Können/Fachkompetenz** ist an diesem Arbeitsplatz zur Erfüllung der Aufgaben notwendig (Mindestanforderungen)?
(Beispiel: abgeschlossene Berufsausbildung, Stapler-Schein, Schweißer-Schein, fachliche Grundkenntnisse im Bereich XYZ, Kenntnisse über Technologien und Arbeitsverfahren, Produktkenntnisse, Identifikation von Gefahren-/Fehlerquellen, bestimmte Software-Kenntnisse, Sprachkenntnisse etc.)

9. Welche **sozialen Kompetenzen** sind für die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz nötig?
(Beispiel: Teamfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Serviceorientierung, Verschwiegenheit etc.)

10. Welche **weiteren übergreifenden Kompetenzen und Zusatzkenntnisse** sind für die Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz erforderlich?

(Beispiel: prozessorientiertes Denken, digitale Kompetenzen, spezielle Kompetenzanforderungen, selbständiges Arbeiten etc..)

Schritt 3 – Arbeitsanforderungen (Selbstbild)

Aufbauend auf der Arbeitsplatzbeschreibung werden in einem weiteren Schritt die Arbeitsanforderungen in einem **Anforderungsradar** durch die **Beschäftigten** erfasst.

Anforderungsradar

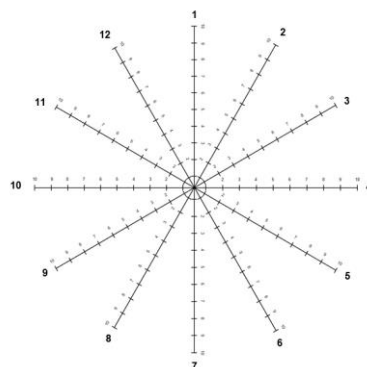
Das Ausfüllen des Anforderungsradars gibt einen Überblick über die einzelnen Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz und von wem diese gestellt werden (Geschäftsführung, Teamleitung, Mitarbeiter/innen, Kunden, QM etc.).

Die Anforderungen sind zunächst zu benennen. Dabei sollten sowohl fachliche (fachliche Grundkenntnisse, Spezialwissen, Kenntnisse zum Arbeitsschutz ...) als auch überfachliche Anforderungen (Kommunikations- und Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten ...) berücksichtigt werden.

Welche Anforderungen gibt es und vom wem kommen sie?

1	7
2	8
3	9
4	10
5	11
6	12

In einem weiteren Schritt ist anschließend in der „Spinne“ der jeweilige Schwierigkeitsgrad mit der Aufforderung einzuschätzen: Zeichnen Sie auf dem Radar ein, wie leicht es Ihnen fällt die Anforderungen zu erfüllen. Dabei steht 1 für nicht leicht und 10 für sehr leicht.



Schritt 4 – Arbeitsanforderungen (Fremdbild)

Die Einschätzungen der Arbeitsanforderungen und der eigenen Fähigkeiten und die Bewertung durch Führungskräfte ist nicht immer identisch. Daher sollen die Arbeitsanforderungen auch durch den jeweiligen Vorgesetzten eingeschätzt und bewertet werden.

Anforderungsradar

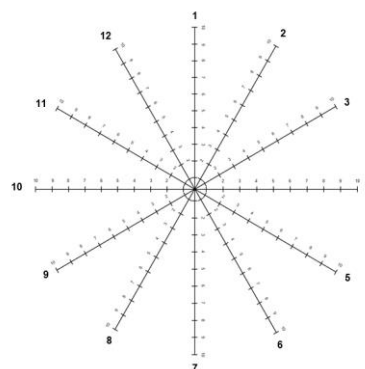
Das Ausfüllen des Anforderungsradars gibt einen Überblick über die einzelnen Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz aus der Sicht der/des Vorgesetzten.

Die Anforderungen sind zunächst zu benennen. Dabei sollten sowohl fachliche (fachliche Grundkenntnisse, Spezialwissen, Kenntnisse zum Arbeitsschutz ...) als auch überfachliche Anforderungen (Kommunikations- und Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten ...) berücksichtigt werden.

Welche Anforderungen gibt es?

1	7
2	8
3	9
4	10
5	11
6	12

Durch die Führungskraft ist auch einzuschätzen, wie leicht bzw. schwer die Erfüllung der entsprechenden Anforderungen der/dem Beschäftigten fällt. Auch hier kommt wieder die Spinne zum Einsatz:



Schritt 5 – Auswertung und Festlegung der weiteren Schritte

Ein erster Auswertungsschritt besteht im Abgleich der Einschätzungen durch die Beschäftigten und ihrer Führungskräfte. Der Vergleich von Selbst- und Fremdbild und die ggf. sichtbaren Abweichungen zeigen einen Veränderungsbedarf.

Dieser kann sich sowohl auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Besetzung der Stelle als auch auf die Weiterbildung der Beschäftigten beziehen.

Bei der Festlegung der entsprechenden Maßnahmen kann die Beantwortung folgender Fragen hilfreich sein:

- Gibt es für den Arbeitsplatz bereits eine Arbeitsplatzbeschreibung?
- Ist der Arbeitsplatz mit den notwendigen Arbeitsmitteln/Werkzeugen ausgestattet?
- Entsprechen die Anforderungen den Arbeitsschutzbestimmungen?

Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Arbeitsplatzbeschreibung“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Dabei wurde zurückgegriffen auf die Instrumente des Anforderungsradars und der Arbeitsplatzbeschreibung, die im vom BMAS geförderten Projekt „Modellhafte Etablierung einer Koordinierungsstelle für den Aufbau eines Weiterbildungsverbundes in Berlin-Brandenburg“ entwickelt und erprobt worden sind.

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG

IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin