

Personalentwicklung mit Stellenbündeln

In Ausgabe 6/2014 hatte die Personalwirtschaft dem Thema „Kompetenzmanagement“ einen Schwerpunkt gewidmet. Dazu erreichte uns folgender Kommentar von Professor Dr. Manfred Becker, der seit gut drei Jahrzehnten zu den Themen Organisations- und Personalentwicklung forscht, lehrt und berät.



Die Personalwirtschaft hat sich lobenswerter Weise in der vergangenen Juni-Ausgabe des Themas „Kompetenzmanagement“ angenommen. Die dort veröffentlichten Studien und Praxisberichte zeigen aus meiner Sicht einen gewissen Fortschritt im Umgang mit diesem hochkomplexen Thema – dennoch gleicht es aus verschiedenen Gründen weiterhin einem Irrgarten.

Das liegt vor allem daran, dass „Kompetenz“ – so schwammig, wie er heute verwendet wird – ein „Humpty Dumpty“-Begriff ist, der die Akteure in den Irrgarten der Definitionen schickt. Kompetenz und Talent, Kompetenzmanagement und Talentmanagement werden beispielsweise nicht klar voneinander unterschieden. Solange aber jeder unter Kompetenz versteht, was er will, kann kein leistungsfähiges Kompetenzmanagement entstehen. Meine Überzeugung ist zudem: Kompetenz ist nicht sichtbar. Man kann sie nicht schmecken, nicht riechen und auch nicht messen! Der Versuch, Kompetenzen von Mitarbeitern über (sichtbare) Resultate zu erfassen – etwa in Form von Leistungs-

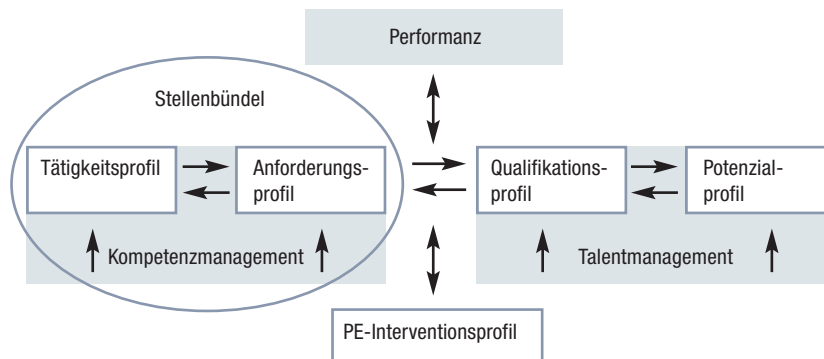
messungen – führt deshalb nicht zu klaren Ergebnissen. Entweder wird voreilig von Resultaten auf dahinter stehende Kompetenz geschlossen oder aber die Voraussetzungen für die Leistungserbringung werden in der Auswertung zu stark berücksichtigt. Meine These lautet daher: Wäre „Kompetenz“ ein Begriff aus dem Rechnungswesen, dann hätten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und die Finanzämter den Begriff längst stillgelegt, weil Objektivität und Klarheit fehlen.

Raus aus dem Irrgarten

Ich schlage deshalb vor, den Begriff „Kompetenz“ für die Erfassung von Tätigkeiten und Anforderungen zu reservieren. Als Grundlage für Personalarbeit und Führung würden dann Stellenbündel als sinnvolle Cluster von Tätigkeiten und Anforderungen dienen. Der Vorteil: Stellenbündel folgen dem Prinzip der Elementarisierung, weil nur die relativ dauerhaften Kernaufgaben und die elementaren fachlichen und persönlichen Anforderungen gleicher und hinreichend ähnlicher Stellen zusammengefasst wer-

den. Kompetenzmanagement ist dann die Erfassung, Bündelung und anlassbezogene Konkretisierung der Tätigkeiten und der Anforderungen.

Kompetenz findet ihr Pendant im Talent. Talente beschreiben die Begabung (Potential) und die Befähigung (Qualifikation und Erfahrung) einer Person beziehungsweise Personengruppe, stets bezogen auf die Tätigkeiten und Anforderungen eines Stellenbündels. Das jeweilige Talentprofil wird an den Stellenbündeln gespiegelt, wodurch ersichtlich wird, ob ein Talent die Befähigung und das aktivierbare Potential besitzt, eine Bündeltätigkeit anforderungsgerecht zu erledigen. Kompetenz realisiert sich schließlich in der Performanz, also der Leistung und dem Verhalten, das jemand am „point of doing“ zeigt (siehe Abbildung 1). Erfasst werden Potential und Befähigung in Auswahlverfahren, strukturierten Mitarbeitergesprächen, Potenzialanalysen, Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen, Assessment-Center-Verfahren – dann aber explizit nicht als „Kompetenz“, sondern als „Befähigung“ und/oder „Leistung“,



Mehr Übersicht im Definitionsdschungel ließe sich erreichen, wenn der Begriff "Kompetenz" für die Bündelung von Tätigkeiten und Anforderungen reserviert bliebe und mit Talent die Potenziale und Qualifikationen beschrieben würden (Vgl. Becker 2013, S. 455).

gemessen nach Menge, Güte, Zeit und Kosten. Ergo: Wird der Begriff Kompetenz für den klar abgegrenzten Bereich der Konfiguration von Stellenbündeln reserviert, dann ist der Ausweg aus dem Irrgarten geschafft. Die nachfolgenden Gedanken sollen zur weiteren Orientierung beitragen.

Der „point of doing“ als Ausgangspunkt

Grundsätzlich ist festzustellen: Die Erarbeitung der Stellenbündel kehrt die Denk- und Handlungsrichtung der Planung von Personalentwicklung um. Die PE-Planung startet am „point of doing“ und fragt in einem ersten Schritt, welche Leistung erwartet werden soll. Dieser erste Schritt entspricht dem **Performancemanagement**. Erst der zweite Schritt entspricht dem, was unter **Kompetenzmanagement** zu verstehen ist, und klärt, welche Kerntätigkeiten für eine Bündeltätigkeit typisch sind und welche fachlichen und persönlichen Anforderungen erfüllt sein müssen, wenn die erwartete Leistung nach Menge, Güte, Zeit und Kosten erbracht werden soll. Die Stellenbündel werden in einem weiteren Schritt den im Unternehmen vorhandenen Qualifikationen, Erfahrungen und Potenzialen gegenübergestellt. Das **Talentmanagement** wiederum

erfasst die Mitarbeiterprofile mit den Aspekten Leistung, Verhalten, Erfahrung und Potenzial. Die Gegenüberstellung zeigt dann den Deckungsgrad an Befähigung in Relation zu den Anforderungen der Stellenbündel und ist damit Grundlage der quantitativen und qualitativen Personalplanung.

Aufbau von Stellenbündeln

Tätigkeitsprofil: Die Bündelung der Tätigkeiten und Anforderungen erfolgt auf einem jeweils von einer konkreten Organisation akzeptierten und leistungsfähigen Abstraktionsniveau. Die Devise der Stellenbündelung lautet: „So abstrakt wie möglich, so konkret wie nötig!“ Die Kerntätigkeiten (Tätigkeitsprofil) leiten sich aus dem dauerhaft zu erbringenden Beitrag der gebündelten Stellen zur Gesamtleistung des Unternehmens ab. Sie sind der erfolgskritische Tätigkeitskern der Stellenbündel. Die Anzahl der Kerntätigkeiten ist so zu bemessen, dass Trennschärfe erreicht und die Kernsubstanz erfasst wird. Acht bis zehn Kernaufgaben gelten als „Faustregel“ für die Erarbeitung der Tätigkeitsprofile. Unter- und Obergrenzen erzeugen Differenzierung und verhindern Beliebigkeit. Konkretisierte Stellenbündel nehmen anlassbezogen situative und singuläre Aufgaben hin-

zu. Erfolgskritische Kerntätigkeiten im Rahmen der Tätigkeitsanalyse werden bestimmt nach den Kriterien:

- Besonderheit der Tätigkeit
- Wichtigkeit der Tätigkeit
- Häufigkeit der Tätigkeit

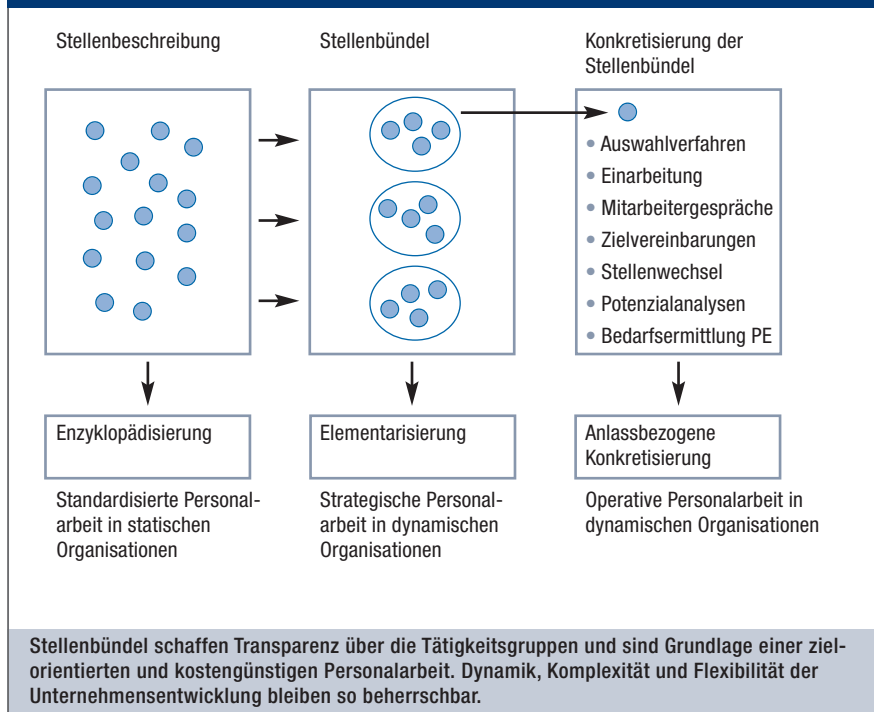
Anforderungsprofil: Die persönlichen und fachlichen Anforderungen (Anforderungsprofil) beschreiben das fachliche und das persönliche Anspruchsniveau, das die Bündeltätigkeiten an eine ideale Person richtet, die diese Aufgaben auszuführen hätte. Aufgenommen werden:

- die formalen fachlichen Anforderungen (Beispiel: Aus- und Weiterbildung),
- das erforderliche Niveau an Fachwissen und Fachkönnen (Beispiel: Grund- und Spezialkenntnisse),
- allgemeine und spezifische Berufserfahrung (Profil der fachlichen Anforderungen) und
- die persönlichen Verhaltensanforderungen wie Führungsbefähigung, Verantwortungsbereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit.

Die Kompetenzbereiche oder Kompetenzfelder, aus denen die fachlichen und persönlichen Anforderungskriterien gewonnen werden, sind Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Fachkompetenz und persona-

Von Stellenbeschreibungen zu Stellenbündeln

Abbildung 2



le Kompetenz (siehe Becker 2013, S. 458). Diese Kompetenzfelder werden wiederum in Kompetenzmerkmale und diese schließlich in Merkmalsausprägungen operationalisiert. Indikatoren und Situationsschilderungen beschreiben schließlich konkrete Verhaltensweisen, die zeigen, welches Verhalten in einer bestimmten Situation bezogen auf ein Anforderungsmerkmal erwartet wird.

Im Bedarfsfall werden die Stellenbündel konkretisiert (siehe Abbildung 2). Konkretisierung ist als anlassbezogene Anreicherung der Tätigkeits- und Anforderungskriterien um situative Aspekte zu verstehen. Wenn eine konkrete Stelle vakant wird, dann werden die Kerntätigkeiten und die Anforderungen des Stellenbündels, zu dem die zu besetzende Stelle gehört, um stellenspezifische konkrete Tätigkeiten und Anforderungen erweitert/konkretisiert. Die spezifische Tätigkeit, der konkrete Verantwortungsbereich und die besonderen fachlichen Anforderungen einer ganz konkreten Stelle werden mit der Erweiterung um

situative und distinkte Elemente wieder sichtbar.

Stellenbündel als Führungsinstrument

Stellenbündel sind Informationsgrundlage für die strukturelle und personale Führung. Strukturelle Führung steuert die Leistung und die Zusammenarbeit über standardisierte Vorgaben. Grundsätze, Regeln, Organisationshandbücher und schriftliche Arbeitsanweisungen organisieren und vereinheitlichen das Miteinander und den Wertschöpfungsprozess als relativ dauerhafte Vorgaben. Ein Vorteil der strukturellen Führung liegt in der Standardisierung. Führungskräfte werden entlastet, Routine wird erleichtert, das Miteinander transparenter, Konflikte sind leichter zu regeln. Personale Führung wirkt unmittelbar auf die Arbeitsleistung und das Verhalten der Geführten. Sie zielt auf Wollen, Können und Dürfen der Mitarbeiter, klärt situativ, welche Unterstützung die Führungskräfte leisten und bestimmen das konkrete Arbeits-

Mehr zum Thema

Becker, M.: **Personalentwicklung.** Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Aufl. Stuttgart 2013.

Becker, M. & Schwertner, A.: **Empirische Befunde zur Unternehmenstransformation, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung.** In: Becker M. & Schwertner, A. (Hrsg.), Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München/Mering 2002, S. 6–39.

Krathwohl, David R., Bloom, Benjamin Samuel und Masia, Bertram B.: **Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich.** Weinheim 1978.

Pearlman, K. **Job Families. A Review and Discussion of their Potential Utility for Personnel Selection.** In: Psychological Bulletin, 87/1980, S. 1–28.

Wegge, J. & Rosenstiel, L. v.: **Führung.** In: Schuler, H. (Hrsg.), **Lehrbuch Organisationspsychologie.** 3. Aufl. Bern u. a. 2004, S. 475–512.

ergebnis nach Menge, Güte, Zeit und Kosten. Instrumente personaler Führung sind insbesondere das Strukturierte Mitarbeitergespräch (SMG), Zielvereinbarungen (ZIV) und Projektarbeit. Personale Führung betont den Subjektcharakter von Führung und Zusammenarbeit. Im Managementdreieck werden Leistung, Verantwortung und Kompetenzen (Berechtigungen) besprochen und konkrete Leistungsansprüche formuliert.

Entgeltbestimmung mit Stellenbündeln

Die vergütungsbezogene Wertigkeit der Stellenbündel ergibt sich aus dem Wert der Kerntätigkeiten und den fachlichen und persönlichen Anforderungen, die zur Erbringung der Leistungen gegeben sein müssen. Die Werte der Kerntätigkeiten können mit sogenannten Aktionsverben erfasst werden. In der pädagogischen Literatur sind die Wertstufen in Taxonomiestufen unterteilt. Ein Beispiel ist die taxonomische Stufung in Reproduzieren, Reorganisieren, Transferieren, Analysieren, Synthetisieren und Innovieren (siehe Krathwohl et al. 1978). Die höheren Taxonomiestufen schließen die unteren jeweils ein. Vergibt man für die Wertstufen Punkte, dann ergibt sich der Tätigkeitswert des Stellenbündels für die Kerntätigkeiten zum Beispiel auf einer Werteskala von 1 bis 6 Punkten. Nimmt man beispielsweise acht Kerntätigkeiten zur Bestimmung der Tätigkeiten eines Stellenbündels an, dann kann das Tätigkeitsprofil einen Wert zwischen 6 (unterer Wert) und 48 (oberer Wert) erreichen. Auch die fachlichen und persönlichen Anforderungsmerkmale können über Wertpunkte differenziert werden.

Die Anforderungen werden von den Kerntätigkeiten bestimmt. Sind einfache Tätigkeiten zu erledigen, dann werden die fachlichen Anforderungen in der Regel auch gering sein. Bei Expertentätigkeiten und Führungstätigkeiten werden hohe fachliche Anforderungen zu erfüllen sein. Bei den persönlichen Anforderungsmerkmalen sollte jedes Kriterium denselben Anforderungswert erhalten. Die Wertpunkte des Stellenbündels verbessern die Differenzierung der Stellenbündel und können als Grundlage der Entlohnung genutzt werden. Hätte das Stellenbündel „Teamleiter“ beispielsweise den Basisentgeltwert von 88 Punkten und einem Basispunktwert von Euro 40, dann ergäbe sich eine Basisvergütung von 3520 Euro für die Teamleiterfunktionen im Stellenbündel „Teamleiter“ (8 x 5 Punkte Tätigkeitswert und 8 x 6 Punkte Anforderungswert). Auf dieser Wertbasis des Stellenbündels können dann weitere Gehaltsdifferenzierungen nach Erfahrungsstufen und Soziallohnanteilen vorgenommen werden.

Checkliste: Einführung von Stellenbündeln

- Stellenbündel müssen anschlussfähig an die Organisation erarbeitet werden. Heißt: Es sind so viele Stellenbündel wie notwendig und so wenige wie möglich zu erarbeiten.
- Das Abstraktionsniveau richtet sich nach der Abstraktionsfähigkeit und dem Abstraktionswillen der Organisation. Es kann notwendig sein, mehr Stellenbündel zu erarbeiten als zur Abbildung der tatsächlichen Leistungscluster erforderlich wären.
- Die Stellenbündelung muss vom Topmanagement beauftragt gewollt sein, beauftragt und initiiert werden
- Die Erarbeitung der Stellenbündel muss interfunktional und interhierarchisch durch Fach- und Führungskräfte einer Organisation erfolgen. Man kann sie nicht als generische Jobcluster von Beratungsunternehmen „kaufen“.
- Die Einführung der Stellenbündel und deren professionelle Nutzung ist Aufgabe der Personalabteilung als zuständige Fachabteilung.
- Dreh- und Angelpunkt für Akzeptanz und Leistungsfähigkeit von Stellenbündeln ist die Überzeugung der Führungskräfte vom Nutzen dieses Führungsinstruments.

nen quantitativ und qualitativ optimal besetzt sind. Es können die Einstiegsqualifikation, die Karrierewege und Wertigkeit der Stellen bestimmt werden. Innerbetriebliche Funktionswechsel in demselben Stellenbündel sind problemlos möglich. Jeder Mitarbeiter kennt den Stellenwert „seines“ Bündels im Gesamtgefüge aller Stellenbündel. Strategische Neuausrichtungen von Unternehmen, Bereichen und Funktionsketten können auf der Grundlage von Stellenbündeln zielbezogen geplant werden und es ist sichergestellt, dass neue Aufgaben und veränderte Tätigkeiten nach der strategischen Neuausrichtung kompetent wahrgenommen werden.

Die strategische Bedeutung von Stellenbündeln

Voraussetzung einer effektiven und effizienten Steuerung der Humanressourcen mit Stellenbündeln ist schließlich und endlich die hinreichende Kenntnis des Reifegrades des Unternehmens und der Mitarbeiter. Dieser kann mit der „Reifegradanalyse der Unternehmensführung“ bestimmt werden (siehe Becker & Schwertner 2002). Es gilt: Unternehmen und Menschen sind dort abzuholen, wo sie stehen.

Mit der Bündelung der Tätigkeiten in Stellenbündeln wird erreicht, dass der Pflege- und Änderungsaufwand der Tätigkeits- und Anforderungsprofile auch in wandlungsintensiven Unternehmen auf ein Minimum reduziert bleibt. Stellenbündel senken die Organisations- und Führungskosten. Sie bieten eine genaue Informations- und Planungsgrundlage für die Personalwirtschaft, die Personalentwicklung und das Führungshandeln. Hervorzuheben ist darüber hinaus die strategische Steuerungsfunktion der Stellenbündel. Sind sie erarbeitet, dann erkennt ein Unternehmen, ob alle Positio-



Autor
Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker,
 Wissenschaftlicher Leiter,
 eo ipso Personal- und
 Organisationsberatung,
 Mainz, manfred.becker@
 eoipso-beratung.de