

Reihe: Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt

# Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte

Das RKW Kompetenzzentrum führt im Jahr 2013 Werkstätten mit kleinen und mittleren Unternehmen durch, in denen Themen der Fachkräftesicherung im Mittelpunkt stehen. Ziel ist, die Unternehmen konkret zu unterstützen und ihnen personalwirtschaftliche Instrumente an die Hand zu geben. Verschiedene Instrumente wurden bereits eingesetzt, erprobt und dabei auch verändert. Schließlich soll das Instrument auch für andere Unternehmen nutzbar sein.

Dieses Faktenblatt beschäftigt sich mit der Einführung von Jobfamilien und Schlüsselkräften im Personalmanagement. Weitere Instrumente der Reihe „Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt“ folgen.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Ausgangslage

Schon immer haben Unternehmen damit zu tun, dass sie sich – immer wieder neu – auf veränderte Beschaffungsmärkte einstellen müssen, oft mit Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Sie reagieren darauf normalerweise mit Verbesserungen ihres Einkaufsmanagements: Sie bilden Waren- beziehungsweise Materialgruppen, priorisieren diese nach strategischen Kriterien, entwickeln differenzierte Beschaffungsstrategien und gehen professionell mit ihrem Lieferantenportfolio um.

Auf diese Weise wird die Belieferung eines Unternehmens mit den erforderlichen Vorprodukten sichergestellt, Kosten werden gespart und Synergieeffekte genutzt.

Für die Professionalität ihrer Materialwirtschaft einschließlich der Erschließung neuer Beschaffungsmärkte – falls notwendig – investieren Unternehmen; das ist normal.

Vom Professionalitätsniveau des Einkaufs ist das Personalmanagement in den meisten mittelständischen Unternehmen noch weit entfernt. Auf die Frage: „Was für Mitarbeiter suchen Sie genau?“ können viele Personalmanager oft nur höchst ungenaue Antworten geben.

Die seit einigen Jahren dramatisch veränderten Arbeitsmärkte

- einiger Branchen (Hotel- und Gaststättengewerbe, Logistik, viele Handwerksbereiche, Schmiedeindustrie, Pflegebereich u. a.),
- in bestimmten Regionen

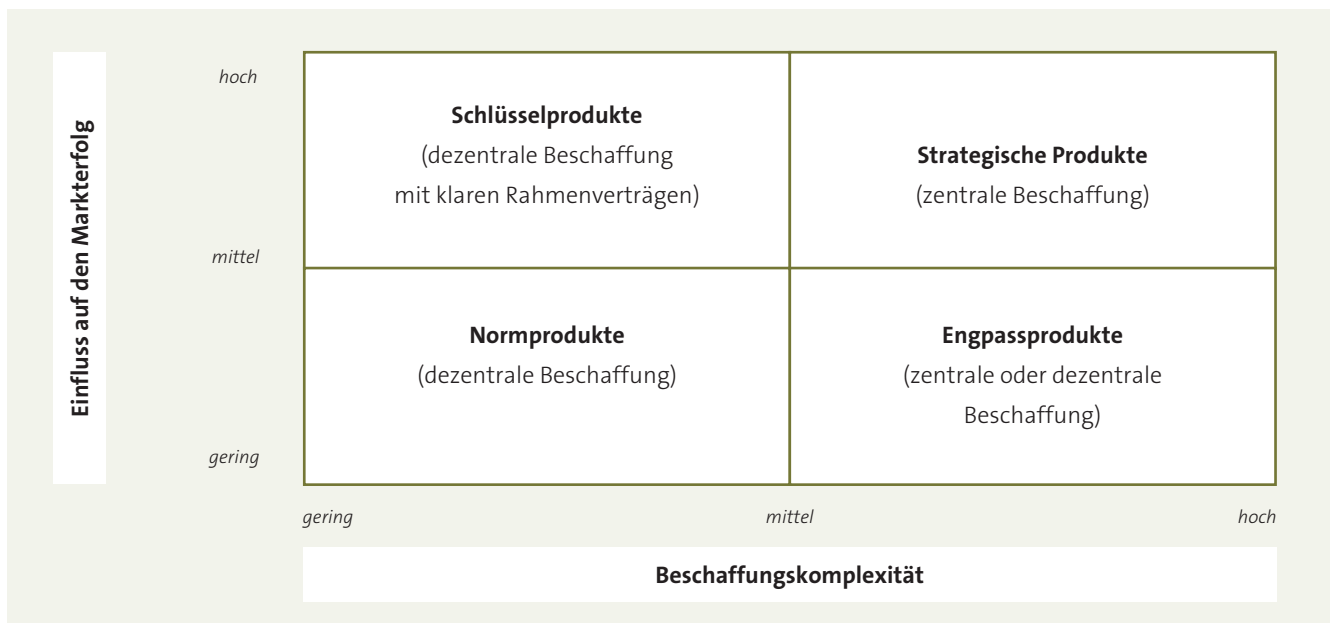


Abb.1: Strategischer Einkaufsansatz in einem mittelständischen Unternehmen

erfordern gerade von mittelständischen Unternehmen ein professionelleres Personal(beschaffungs- und bindungs-)management, wie es in großen Unternehmen bereits üblich ist.

Generell verlagern sich die Engpässe am Arbeitsmarkt: Während sich die Mangelsituation bei Ingenieuren entspannt, sind es zunehmend Auszubildende und Fachkräfte unterhalb der Akademikerschwelle, die den Unternehmen fehlen.

Es geht dabei nicht um eine absolute Verknappung von Personal bzw. Fachkräften, sondern darum, dass es für immer mehr Unternehmen immer schwieriger wird, die für sie „richtigen“ (passenden) Mitarbeiter zu finden, zu rekrutieren und zu binden. Der gestiegene Aufwand, Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zu rekrutieren und dann auf die bestehenden Anforderungen hin zu entwickeln, aber auch interne Mitarbeiter passgenau zu entwickeln, wird von immer mehr kleinen und mittleren Unternehmen als wirtschaftliche Überforderung eingeschätzt. Das Problem ist mit anderen Worten: das Matching und dessen steigende Kosten.

Fragen, wie die folgenden, stehen dabei im Mittelpunkt:

- Welches sind die Anforderungsprofile der Stellen, die ein Unternehmen zu besetzen hat? Was davon ist unverzichtbar und was nebensächlich?
- Wenn ein Unternehmen seine Wunschkandidaten am Arbeitsmarkt nicht findet – welche Alternativen gibt es?
- Wie kann ein Unternehmen Mitarbeiter auf definierte Anforderungsprofile hin entwickeln?

## Was sind Jobfamilien und Schlüsselkräfte?

### Jobfamilien

Jobfamilien fassen Jobs mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen, zum Beispiel:

- Konstrukteure
- Außendienstmitarbeiter (Vertrieb)
- Einkäufer
- Arbeitsplaner
- Meister
- Einrichter
- Disponenten
- Monteure, etc.

Bei (zu) großer Heterogenität der Jobs in einer Jobfamilie kann man diese auch noch einmal weiter untergliedern, zum Beispiel „Außendienstmitarbeiter Maschinenbau“ und „Außendienstmitarbeiter Produktbereich1.“ oder „Einkäufer Stahl“ und „Einkäufer Gummi.“

Für jedes Unternehmen ist von zentraler Bedeutung, die für das Geschäft wichtigen – also strategisch prioritären – von den weniger wichtigen Jobfamilien zu unterscheiden. Ein Beispiel: Die Jobfamilie „Servicetechniker“ ist für die Marktposition eines Maschinenbauunternehmens strategisch prioritär, die Jobfamilie „Verwaltungsmitarbeiter“ dagegen nicht.

Auf dieser Grundlage ist eine zweite Unterscheidung wichtig, die Unterscheidung von beschaffungskritischen und leicht zu beschaffenden Jobfamilien (Beschaffungsrisiko).

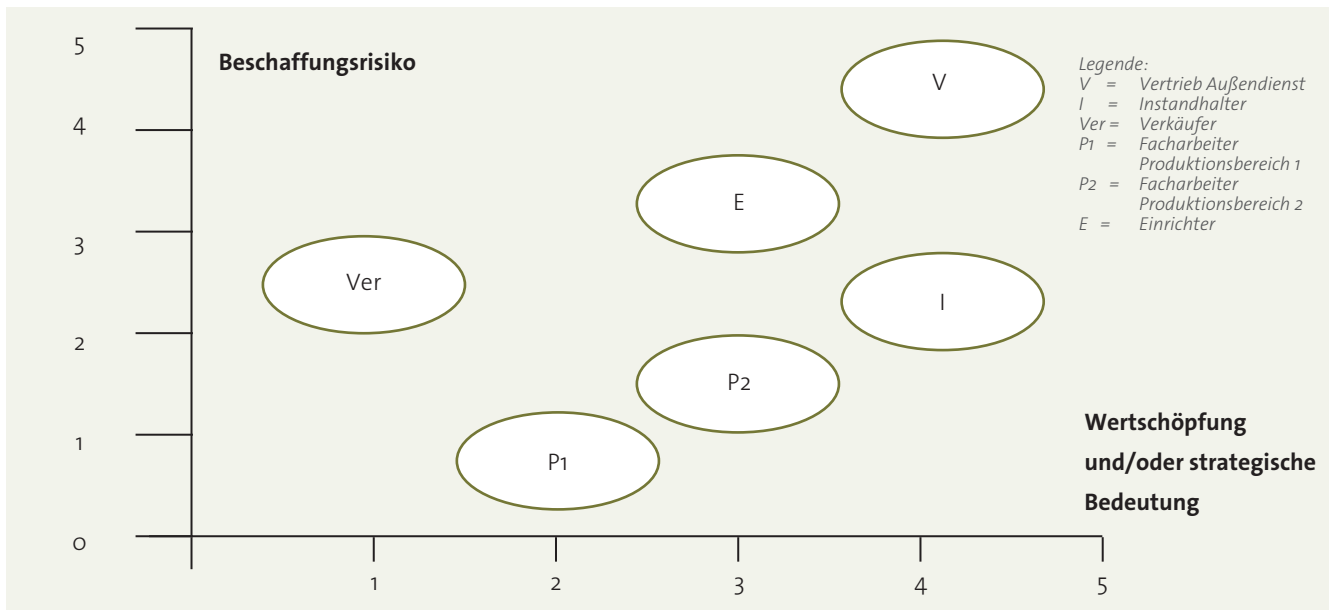


Abb.2: Bewertung der Jobfamilien/Schlüsselkräfte eines produzierenden Unternehmens nach strategischer Bedeutung und Beschaffungsrisiko

Zur Definition einer Jobfamilie gehört mindestens zweierlei:

**1. Ein Anforderungsprofil**

- Welche fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen braucht der Mitarbeiter einer Jobfamilie?

**2. Eine Beschreibung der Rekrutierungs-/Entwicklungswege beziehungsweise Laufbahnen**

- Wie werden die Kompetenzen einer Jobfamilie erworben?
- Welche **Berufsausbildung(en), Weiterbildungen und Berufserfahrungen** sind erforderlich?
- Aus welchen anderen Jobfamilien können die Mitarbeiter einer Jobfamilie sinnvoll rekrutiert werden?
- Welche anderen Jobfamilien können eine bestimmte Jobfamilie gut „beliefern“?
- Und – besonders wichtig: **Welche Vorlaufzeiten sind zu beachten** bis jemand das Anforderungsprofil der Jobfamilie erfüllt?

Innerhalb einer Jobfamilie können unter Umständen verschiedene Niveaus – **Kompetenzstufen** – unterschieden werden

Diese können gegebenenfalls ein Grundelement für die Einführung einer Fachlaufbahn (neben der Führungslaufbahn) bilden.

Die Bildung und Definition von Jobfamilien im Unternehmen unterstützt wesentlich die **interne** Personalentwicklung einerseits und die Rekrutierung von für das Unternehmen wichtigen Fachkräften über **externe** Arbeitsmärkte andererseits, indem sie für beides die erforderlichen Referenzpunkte bildet – Handwerkszeug des Personalmanagements.

Die Bildung von Jobfamilien erspart aufwendiges Kompetenzmanagement und ist gegenüber diesem sowohl einfacher als auch effizienter und effektiver.

In einem mittelständischen Unternehmen reicht es für die strategische Personalplanung aus, die prioritären Jobfamilien zu betrachten. Das sind in einem Unternehmen mit 2 bis 300 Mitarbeitern normalerweise nicht mehr als drei bis sechs.

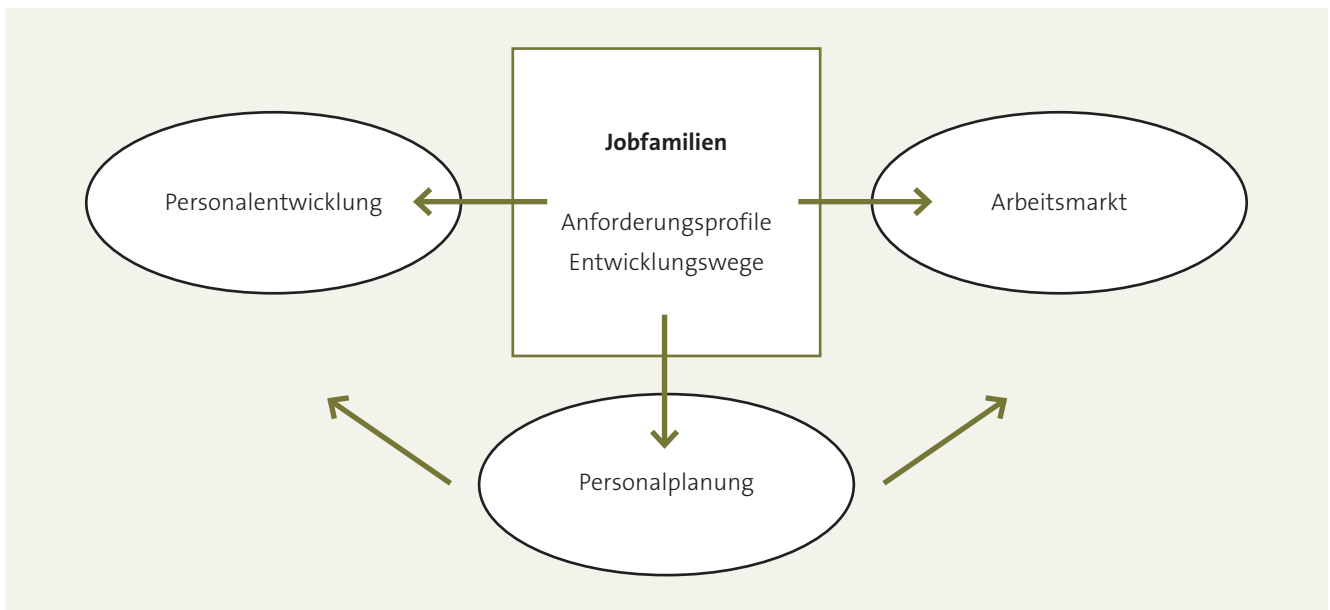


Abb. 3: Funktionen von Jobfamilien

## Schlüsselkräfte und Schlüsselpositionen

In sehr kleinen Unternehmen können an die Stelle der prioritären Jobfamilien auch einzelne **Schlüsselkräfte** treten – also Mitarbeiter, deren bereits temporärer Ausfall das Geschäft empfindlich beeinträchtigen würde, die durch ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg und/oder zur Außenwirkung des Unternehmens wesentlich beitragen. Diese Personen sind meist auf allen Hierarchieebenen zu finden. Fragen Sie sich: „Was würde passieren, wenn Mitarbeiter X morgen für längere Zeit oder für immer ausfallen würde?“ Die Antwort auf diese Frage sagt, ob jemand eine Schlüsselkraft im Unternehmen ist oder nicht.

Diese einfache Definition macht bereits deutlich, dass Schlüsselkräfte eines Unternehmens nicht per se deren Führungskräfte sind, auch wenn dies gerade in kleineren Unternehmen oft der Fall ist.

**Schlüsselpositionen** sind Stellen im Unternehmen, die von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind, und zwar

- **im Hinblick auf die Wettbewerbsposition** (zum Beispiel eine Vertriebsstelle in einem Unternehmen, wo es entscheidend auf individuelle Kundenbeziehungen und den individuellen Verkauf der Produkte ankommt), und/oder
- **im Hinblick auf die Produktivität** (zum Beispiel die Position des Instandhalters in einem Unternehmen, wo die Anlagenverfügbarkeit rund um die Uhr von entscheidender Bedeutung für die Marktposition des Unternehmens ist).

Schlüsselpositionen haben einen hohen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, kurz-, mittel- und langfristig. Führungspositionen sind nicht in jedem Fall Schlüsselpositionen, mit Ausnahme der Geschäftsführung. Geschäftsführer gelten automatisch als Schlüsselpositionen.

Klassischerweise zählen zum Beispiel Verwaltungsstellen in Produktionsunternehmen nicht zu den Schlüsselpositionen.

Wie hängen Schlüsselkräfte und Schlüsselpositionen miteinander zusammen? Es ist zu prüfen, ob alle **Schlüsselpositionen mit Schlüsselkräften besetzt** sind. Hier sollte es eine hohe Schnittmenge – am besten 100 Prozent – geben.

### Wie kann das Personalmanagement mit Jobfamilien/Schlüsselkräften arbeiten?

Für die Einführung eines Jobfamilienkonzeptes in Unternehmen sind bestimmte Voraussetzungen erforderlich:

- Bildung von homogenen Stellenclustern im Hinblick auf die fachlichen und außerfachlichen Anforderungen: Jobfamilien,

- Bildung von Anforderungsprofilen für die Jobfamilien nach einheitlichen Kriterien durch die jeweiligen fachlichen Führungskräfte (nicht durch die Personalabteilung – allenfalls mit deren Unterstützung),
- Definition der Entwicklungswege, die in eine Jobfamilie führen, ebenfalls nach einheitlichen Kriterien und durch die fachlichen Führungskräfte,
- Bewertung der Jobfamilien nach strategischer Relevanz und strategischer Empfindsamkeit durch den Führungskreis,
- Benennung der Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte durch den Führungskreis.

Generell liegt eine Fehlerquelle bei der Jobfamilienbildung darin, dass man dabei das Organigramm zugrunde legt. Zu beachten ist jedoch, dass Organigramm und Jobfamilienstruktur völlig verschiedene „Baustellen“ sind, die fast immer erheblich voneinander abweichen.

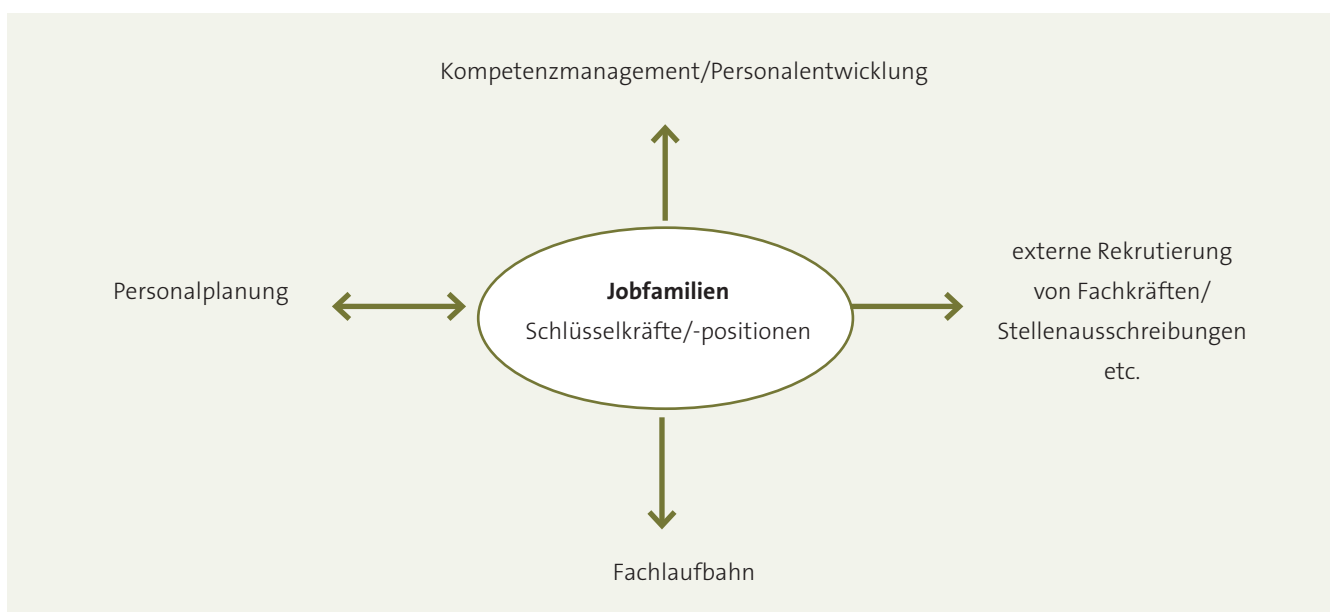


Abb. 4: Verwendungsmöglichkeiten des Konzeptes Jobfamilien/ Schlüsselkräfte

## **Impressum**

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Autoren:** Dr. Thomas Hoffmann, [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

**Redaktion:** Rabena Ahluwalia

**Layout:** Claudia Weinhold

**Bildquelle:** Yuri Arcurs – Fotolia

August 2013

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages