



Leitfaden

# **Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen**

## Grundlagen, Anwendungen und Beispiele

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

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

Autorenschaft: Kathrin Großheim, Patrick Großheim,  
Marlies Kuchenbecker

Redaktion: Bruno Pusch

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStock – blackred

1. Auflage: Juli 2016

2. Auflage: März 2019

3. Auflage: Juli 2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1 Was sind Jobfamilien? .....	6
2 Warum haben Jobfamilien Konjunktur? .....	7
3 Wofür können Jobfamilien genutzt werden? .....	9
3.1 Anwendungsfall: Personalbestandsanalyse .....	9
3.2 Anwendungsfall: Strategische Personalplanung und Personalmarketing.....	11
3.3 Anwendungsfall: Betriebliche Entwicklungswege .....	13
3.4 Anwendungsfall: Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung .....	14
4 Was ist bei der Arbeit mit Jobfamilien zu beachten? .....	16
5 Wie werden Jobfamilien gebildet?.....	18
5.1 Jobfamilien definieren .....	20
5.2 Jobfamilien beschreiben .....	21
5.3 Jobfamilien anwenden .....	24
Quellen und Lesetipps.....	25
RKW Know-how und Publikationen.....	26



# Vorwort

Jobfamilien sind ein personalwirtschaftliches Organisationsmittel, das im Grunde zunächst einmal ähnliche Stellen zu Stellenbündeln zusammenfasst. Ihr Einsatz ist immer Mittel zum Zweck und damit Antwort auf ein bestimmtes betriebliches Problem. Der Person, die dies im Blick behält, können Jobfamilien wichtige Dienste leisten. Schließlich kann die damit verbundene Reduktion von Komplexität helfen, den Blick auf das Wesentliche zu lenken und personalwirtschaftliche Prozesse effizient zu gestalten. Dies gilt für Personalverantwortliche und Führungskräfte, die etwa das benötigte Personal für die anstehenden Geschäfte planen, genauso wie für Beschäftigte, die beispielsweise von transparenten betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten profitieren.

Gleichzeitig haben wir in unterschiedlichen Betriebsprojekten auch beobachten können, dass auf anfängliche Euphorie und expansivem Einsatz Ernüchterung folgte: Mitunter sind Jobfamilien zu unnötigem Ballast oder Datenfriedhöfen degeneriert. Die Aufbereitung der unterschiedlichen Erfahrungen im Umgang mit Jobfamilien halten wir auch deshalb für wichtig, weil die Literaturlage dünn ist. Betriebliche Praktikerinnen und Praktiker, die den Einsatz von Jobfamilien erwägen, finden zu diesem Thema wenig, was über einschlägige Dissertationen oder Foliensätze von Beratungshäusern hinaus geht, und bleiben weitgehend sich selbst überlassen.

In den vergangenen Jahren haben wir dementsprechend in verschiedenen Entwicklungsprojekten immer auch nach dem Einsatz von Jobfamilien gefragt oder ihre Anwendung begleitet. Dieser Prozess ist nicht abgeschlossen. Wir werden vielmehr auch weiterhin am Ball bleiben und den Einsatz von Jobfamilien nachzeichnen. Dabei interessiert uns im Besonderen der Einfluss der Digitalisierung auf die Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen – auch vor dem Hintergrund einer bestimmten Fragestellung:

Warum brauchen Unternehmen Jobfamilien heute mehr als früher? Eine mögliche Antwort: Einerseits erfolgen wirtschaftliche Erneuerungsprozesse immer rasanter, mittelständische Unternehmen

positionieren sich häufiger in sehr spezifischen Marktnischen und vermeiden kürzere Zeiträume, die für Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozesse zur Verfügung stehen. Andererseits und damit im Zusammenhang werden die Zeiträume länger, die sie für die Entwicklung der nötigen (sehr spezifischen) Kompetenzen brauchen – über die Standards der etablierten Berufsbilder hinaus. Jobfamilien können insofern einen unternehmensindividuellen Standard abbilden und damit die Personalarbeit erheblich erleichtern.

Mit diesem Leitfaden verfolgen wir den Anspruch – immer ausgehend von konkreten betrieblichen Anwendungen –, etwas zur Orientierung im Jobfamiliendschungel beizutragen. Interessierte können auf diese Weise verstehen, warum der Einsatz von Jobfamilien in welcher Form und für welche Anwendung sinnvoll war und künftig sein kann. Der Leitfaden ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten wir hier an der Frage: Wie schaffen Sie es, die passenden Mitarbeitenden zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben? Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt – nicht nur für diesen Leitfaden.

Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?

Dann besuchen Sie uns auf [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de) oder sprechen Sie uns direkt an:

Kathrin Großheim,  
06196 – 495 2813, [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)

Patrick Großheim  
06196 – 495 3215, [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

# 1 Was sind Jobfamilien?

Jobfamilien sind Stellencluster, die nach dem Prinzip der Ähnlichkeit gebildet werden. Sie fassen „verwandte“ Jobs, das heißt Stellen mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben(-profilen), zusammen. Sie sind insofern kein eigenständiges personalwirtschaftliches Konzept, sondern ein Organisationsmittel, das vergleichbar mit anderen Clustern im Unternehmen ist – wie Warengruppen im Einkauf oder Teilefamilien in der Produktion. Das Prinzip ist: Vereinfachung durch Zusammenfassung. Damit können Jobfamilien personalwirtschaftliche Prozesse unterstützen, sie deutlich effizienter und effektiver gestalten.

Jobfamilien stellen somit eine Abstraktion dar: Anstatt den Blick auf jede einzelne Stelle zu richten, richtet sich der Blick auf Stellenbündel. Diesem Organisationsmittel können sich sowohl nach innen gerichtete personalwirtschaftliche Prozesse (wie Entwicklungswege) als auch nach außen gerichtete (wie Personalbeschaffung) bedienen. Mehr noch: Jobfamilien eignen sich als Referenz für einen Blick auf das Gestern (beispielsweise im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen) ebenso wie für den Blick auf das Morgen (beispielsweise im Zusammenhang mit einer strategischen Personalplanung).

## Konkrete Beispiele für Jobfamilien aus mittelständischen Industrieunternehmen:

- Instandhaltung (für Maschinengruppe X)
- Arbeiterplanung (für Produktgruppe X)
- Meisterinnen und Meister (für Produktionsbereich X)
- Dreherinnen und Dreher (für Deckel-Drehmaschinen X)
- Lagermitarbeitende (für Lagerbereich X)
- Entwicklung (für Anwendung X)
- Konstruktion (für Produktgruppe X)
- Personalreferentinnen und -referenten (für Personalentwicklung)
- Vertriebsinnendienst
- Einkauf (für Produktgruppe X)
- Außendienst (für Region X)
- Servicetechnikerinnen und -techniker (für Maschinengruppe X)
- Verwaltungskräfte
- Einkauf (für Warengruppe X)

Fasst man Stellen zu Stellenbündeln zusammen, rückt irgendwann eine Frage unweigerlich in den Vordergrund: Wo zieht man die Grenze? Fasse ich beispielsweise die Servicetechnikerinnen und -techniker, die für eine bestimmte Maschinengruppe eingesetzt sind, mit den Servicetechnikerinnen und -technikern einer anderen Maschinengruppe zusammen? Dabei gibt es eine Faustregel: Kann die Inhaberin oder der Inhaber einer Stelle die Person auf einer anderen Stelle mit überschaubarem Aufwand vertreten? Was als überschaubarer Aufwand gilt, ist immer mit Blick darauf zu entscheiden, wofür die Jobfamilien genutzt werden. Mit anderen Worten: Übertreibt man es mit der Zusammenfassung von Stellen, hat man am Ende genauso wenig gewonnen, wie wenn man eine Jobfamilie mit zu vielen Spezifikationen überfrachten würde. Im Zusammenhang mit strategischer Personalplanung in größeren mittelständischen Industrieunternehmen haben sich beispielsweise folgende Jobfamilien als sinnvoll erwiesen (siehe oben).

## 2 Warum haben Jobfamilien Konjunktur?

Dreh- und Angelpunkt bei der Bildung von Jobfamilien sind konkrete Aufgaben in einem Unternehmen. Aufgaben werden zu Stellen zusammengefasst und ähnliche Stellen wiederum zu Jobs. Berufsbilder bündeln diese Jobs auf einer unternehmensübergreifenden Ebene. Dort wird dann aus dem Schreinereijob A in Betrieb X und Schreinereijob B in Betrieb Y der Beruf der Schreinerin bzw. des Schreiners. Der Vorteil des dualen Berufsausbildungssystems besteht (unter anderem) in der Allgemeingültigkeit von Berufsbildern und der damit verbundenen zwischenbetrieblichen Durchlässigkeit. In Betrieb X ausgebildete Schreinerinnen und Schreiner können mit überschaubarem Aufwand auch den Schreinereijob in Betrieb Y ausüben.

Nun beobachten wir in Betrieben häufig, dass sich deren Marktpositionierungen und damit die Anforderungen an ihr Personal schneller ändern, als es noch vor einigen Jahren der Fall war. Außerdem werden die Kompetenzanforderungen in vielen Fällen spezifischer. Im Zuge der Digitalisierung dürfte sich dieser Trend eher verschärfen als abschwächen. Ergänzt ein Unternehmen intern das Ordnungssystem Berufsbilder durch das der Jobfamilien, profitiert es vom konkreten betrieblichen Bezug und der Flexibilität, die Zuordnung von Personen und Aufgaben schnell anzupassen und zu verändern.

Mehr noch: Jobfamilien bündeln ähnliche Aufgaben beziehungsweise zusammenhängende Aufgabenkomplexe. Strategische Veränderungen in einem Unternehmen können auf der Ebene dieser gebündelten Aufgabenkomplexe sinnvoll und unterscheidbar beschrieben sowie in ihren Auswirkungen auf den Personalbedarf beurteilt werden. Ein bestimmtes Umsatzziel kann demzufolge sehr präzise in seinen Auswirkungen auf die Jobfamilie „Vertrieb Außendienst“ und – unterschieden davon – auf die Jobfamilie „Produktion“ bestimmt werden. Dieses Abstraktionsniveau eignet sich daher besonders für die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalarbeit.

Die Bedeutung von Jobfamilien im Zusammenhang mit strategischen Veränderungen sowie ihr Zusammenspiel mit etablierten Berufsbildern kann das folgende Beispiel verdeutlichen:

*Ein kunststoffverarbeitender Betrieb auf Wachstumskurs stellt fest, dass es dringend mehr Zerspannungstechnikerinnen und -techniker braucht, diese Jobfamilie aber nicht einfach zu beschaffen ist. Daraufhin weitet er seine Personalmarketingaktivitäten auf Fachkräfte der Industrie-, Werkzeug und Verfahrensmechanik der Kunst- und Kautschuktechnik aus. Durch dieses ‚Ausweichmanöver‘ nimmt er zwar in Kauf, dass er diese Mitarbeitenden weiterqualifizieren muss, zugleich sichert er mit der personellen Aufstockung der Jobfamilie, Zerspannungstechnik‘ aber auch seinen Wachstumskurs.*

Kurzum: In einer globalisierten und vernetzten Wirtschaft, in der sich Märkte schnell wandeln, sterben und neu entstehen, können Jobfamilien innerhalb eines Unternehmens erheblich dazu beitragen, dass die Zuordnung von (sich verändernden) Aufgaben und Personen effektiv, effizient und damit handhabbar erfolgen kann. Im Einzelnen können Jobfamilien dazu beitragen, dass

- sich Personalprozesse stärker an Aufgaben und Prozessen orientieren und weniger an Funktionsbereichen und Berufen.
- sich für das Personalmanagement deutliche Effizienzgewinne ergeben, indem nicht jede Stelle separat, sondern Stellenbündel gehandhabt werden.
- die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalarbeit leichter herzustellen ist.
- Antworten auf die Fragen leichter fallen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und wo Personalrisiken bestehen.<sup>1</sup>
- auf das Geschäft bezogene standardisierte Weiterbildungsmodule für jede Jobfamilie ausgearbeitet werden können.
- Karriereperspektiven für die Beschäftigten transparenter werden und eine zielgerichtete Personalentwicklung erleichtert wird. Darauf aufbauend können Entwicklungswege und Fachlaufbahnen vergleichsweise einfach konstruiert und eingeführt werden.

---

<sup>1</sup> *Erfolgt der Abgleich zwischen Anforderung und Kompetenz über Jobfamilien, stellt das im Prinzip bereits ein einfaches Kompetenzmanagement dar, das hinsichtlich Effektivität und Effizienz aktuellen Ansätzen in Fachliteratur und Praxis überlegen ist. Vgl. dazu auch Großheim/Hoffmann (2013).*

# 3 Wofür können Jobfamilien genutzt werden?

Dieser Abschnitt beleuchtet die Arbeit mit Jobfamilien in unterschiedlichen Anwendungszusammenhängen jeweils an einem Beispiel aus der Unternehmenspraxis. Mit einer Ausnahme handelt es sich bei den betrachteten Beispielen um Pilotunternehmen, mit denen wir im Rahmen des Projektes „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ zusammengearbeitet haben. Die Darstellung ist keinesfalls abschließend. Es sind einige weitere Anwendungen denkbar, wie beispielsweise als Grundlage für eine Vergütungssystematik. Wir konzentrieren uns hier vielmehr auf die Anwendungen, zu denen wir erstens ausreichend Erfahrungen sammeln konnten und die wir zweitens zum Grundbestand zählen. Wir sind davon überzeugt, dass der Nutzen die Kosten in der überwiegenden Zahl der Fälle übersteigt.

## 3.1 Anwendungsfall: Personalbestandsanalyse

Die PTV Group wurde 1979 in Karlsruhe gegründet und wächst. Unter dem Slogan: „Die PTV Group plant und optimiert alles, was Menschen und Güter bewegt“ betreibt die Gruppe die beiden Geschäftsbereiche Verkehrsplanungs- und Logistiksoftware. Rund 650 Beschäftigte arbeiten für die PTV Group, etwa 400 davon am Stammsitz in Karlsruhe. Während das Personalmanagement vor zehn Jahren noch nebenbei erfolgte, ist es heute als eigenständige und ausdifferenzierte Funktion im gesamten Unternehmen anerkannt und hat eine hohe strategische Bedeutung.

In den vergangenen Jahren hat sich die Personalabteilung für Jobfamilien als Ordnungsprinzip im Zuge der Einführung von standardisierten Personalgesprächen, einem einheitlichen Kompetenzmanagement und Fachkarrieren entschieden. Aktuell unterscheidet die PTV Group acht Jobfamilien, die von der Personalabteilung periodisch gemeinsam mit den Fachabteilungen überprüft und angepasst werden. Alle Jobfamilien sind mit Kompetenzprofilen hinterlegt:

- Software Engineering
- Professional Service
- Direct Sales
- IT Systeme
- Produktmanagement/Business Development
- Finance & Organisation
- Communication
- Project Consulting

Die Strukturierung der Stellen erfolgt dabei bewusst quer zu Abteilungsgrenzen, was der Akzeptanz von Jobfamilien in den Funktionsbereichen nicht unbedingt zuträglich ist. Gleichzeitig ist dies aber Voraussetzung, um Personalrisiken für die Stellenbündel zu betrachten, innerhalb derer sich die Stelleninhabenden vertreten können. Entsprechend wurde das Ordnungsprinzip „Jobfamilien“ auch in einer kombinierten Personalbestands- und Altersanalyse angewendet.

Auf den ersten Blick wurde dabei deutlich, wie viele Beschäftigte sich überhaupt gegenseitig vertreten können und welches Potenzial beispielsweise für eine interne Nachfolgeregelung zur Verfügung steht, was gerade bei den langen Einarbeitungszeiträumen für Softwareentwickelnde wichtig ist. Außerdem fiel auf, dass sich die Führungsquoten zwischen den einzelnen Jobfamilien deutlich unterscheiden, ebenso die Arbeitsunfähigkeitstage, Teilzeitquoten und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit. Allem voran aber wurden die Unterschiede in den Altersstrukturen zwischen den Jobfamilien sichtbar. Während in der Jobfamilie Communication das Altersrisiko beispielsweise überschaubar war, stellte sich die Situation in den Jobfamilien Professional Service und Produktmanagement/Business Development grundlegend anders dar. Der Ersatzbedarf ließ sich entsprechend bis auf die einzelne Stelle im Zeitverlauf darstellen. Dieser Blick wäre verstellt gewesen, wenn die PTV Group die Analyse, wie häufig üblich, ausschließlich nach Abteilungsgrenzen unterschieden hätte. Auf der Grundlage dieser Analyse führte die PTV Group eine strategische Personalplanung nach dem RKW-Ansatz durch.

Die Personalbestandsanalyse eröffnet das Feld möglicher Anwendungen von Jobfamilien. Der Blick verweilt beim Heute: Wie groß sind die Risiken, wenn alles so bleibt, wie es ist? Der Vorteil dieser Vorgehensweise wird deutlich, schaut man sich die möglichen Alternativen an: Natürlich hätte das Unternehmen, wie häufig üblich, in der Analyse einfach nach Abteilungsgrenzen unterscheiden können – mit dem Resultat, dass sehr unterschiedliche Stellen, von der Verwaltungskraft bis zur Abteilungsleitung, in einen Topf geworfen worden wären. Die Risikobetrachtung wäre unscharf geblieben. Eine andere Möglichkeit wäre die Betrachtung jeder einzelnen Stelle. Es dürfte offensichtlich sein, dass der Aufwand um ein Vielfaches höher gewesen wäre. Außerdem wäre die Komplexität auf ein Maß gestiegen, dass die Orientierung innerhalb dieser Datensammlung schwer fällt. Der Aufwand für diesen Ansatz besteht im Vergleich zu den genannten Alternativen ausschließlich in der grundlegenden Bildung der Jobfamilien. Eine tiefergehende Beschreibung von Jobfamilien, der Aufgaben, Anforderungen und Vernetzungen ist an dieser Stelle nicht notwendig (auch wenn das betrachtete Unternehmen dies für andere Zusammenhänge weitgehend geleistet hat).

### 3.2 Anwendungsfall: Strategische Personalplanung und Personalmarketing

Seit mehreren Jahren entwickelt und vertreibt die Sorgenfrei Direkt<sup>2</sup> mit 150 Beschäftigten Versicherungen über das Internet. Das Unternehmen ist Tochter eines klassischen Versicherungsunternehmens und in zwei Ressorts unterteilt: Das größere umfasst etwa zwei Drittel der Gesamtbelegschaft und wickelt das eigentliche Schadensmanagement ab, während das kleinere die Versicherungsprodukte erstellt und vertreibt. Das Unternehmen konnte im letzten Jahr ein massives Umsatzwachstum realisieren und ist auch weiterhin auf Wachstumskurs. Die Belegschaft der kleinen, agilen Einheit besteht vor allem aus schwer zu beschaffenden Mathematikerinnen und Mathematikern, Vertriebsmitarbeitenden mit wichtigen Kontakten sowie IT-Fachkräften. Die Marktziele können nur erreicht werden, wenn es dem Unternehmen gelingt, das passende Personal zu beschaffen und zu halten.

Dies war Anlass für eine strategische Personalplanung, die den Blick vertieft auf Fragen des Personalmarketings richtet. Dazu wurden zunächst die Stellen im Unternehmen zu Jobfamilien zusammengefasst und nach ihrer Bedeutung für die Überlebensfähigkeit priorisiert. Vier Jobfamilien wurden dabei ein außerordentlicher Einfluss attestiert. Auf sie konzentrierte sich der weitere Prozess. Der anschließende Blick auf die Unternehmensstrategie konkretisierte den künftigen Personalbedarf, zum Beispiel auf der Grundlage ambitionierter Innovationsvorhaben.

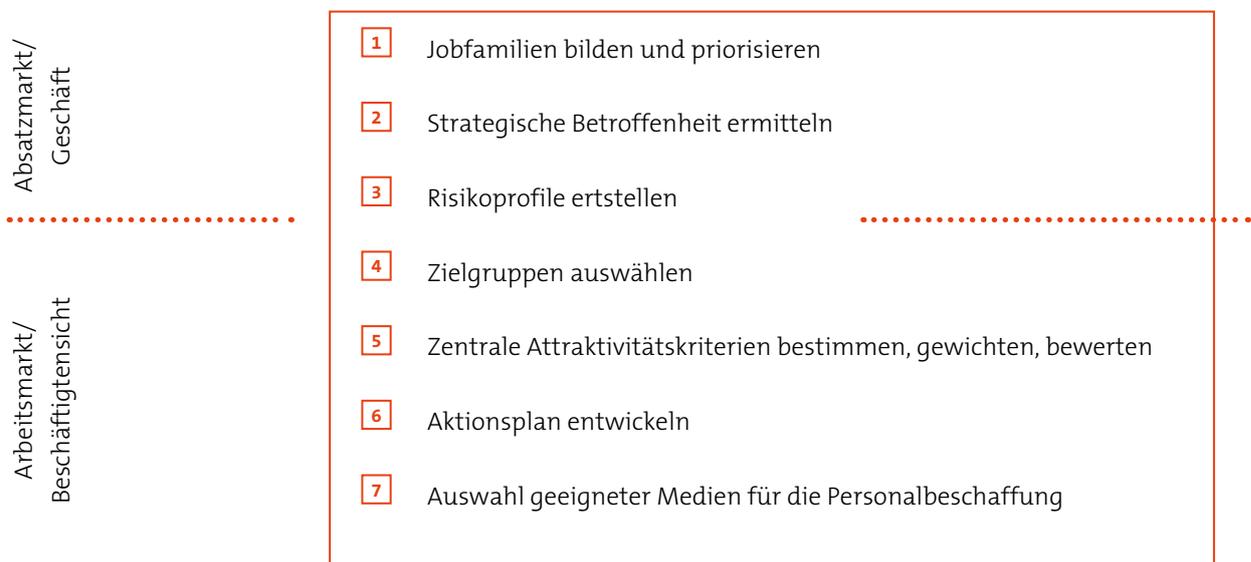


Abbildung 1: Strategisches Personalmarketing nach dem RKW-Ansatz

Quelle: eigene Darstellung

<sup>2</sup> Die Sorgenfrei direkt ist uns unter anderen Namen gut bekannt.

Ein Blick auf die Risikoprofile der priorisierten Jobfamilien zeigte demzufolge wachstumsbedingte Kapazitätsrisiken und arbeitsmarktbedingte Beschaffungs- beziehungsweise Fluktuationsrisiken – und damit auf der Oberfläche nichts grundlegend Neues. Jedoch konnten die Risiken für die wichtigsten Jobfamilien differenziert werden, woraus sich beispielsweise ergab: „Mit der Jobfamilie Datenspezialistinnen und -spezialisten müssen wir uns hinsichtlich strategischer Personalmarketingaktivitäten genauer beschäftigen.“

Eine sinnvolle Frage kann in diesem Zusammenhang lauten: Wie ist das Unternehmen hinsichtlich einzelner Attraktivitätskriterien für diese Jobfamilie im Wettbewerbsvergleich aufgestellt? Wo ergibt sich daraus Handlungsbedarf? Für die Attraktivität der Sorgenfrei Direkt für (potenzielle) Datenspezialistinnen und -spezialisten ergaben sich beispielsweise die Optionen, dass der Austausch zwischen den Expertinnen und Experten verstärkt und das Job Design verändert werden sollen. Mithilfe des Prinzips Jobfamilien können darüber hinaus Zielgruppen beschrieben werden, die für die jeweilige Jobfamilie in Frage kommen, sowie dazu passende Kontaktpunkte und Rekrutierungskanäle.

Im Kontext der strategischen Personalplanung und (darauf aufbauend) des strategischen Personalmarketings dienen Jobfamilien vor allem als Scharnier zwischen Unternehmensstrategie und personalwirtschaftlichen Maßnahmen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, das Komplexitätsniveau auf einem handhabbaren Niveau zu halten. Der Blick wandert in diesem Zusammenhang auf das Morgen: Welche Risiken entstehen in den einzelnen Jobfamilien durch die strategischen Planungen des Unternehmens? Führt beispielsweise ein bestimmtes Umsatzziel dazu, dass die Beschäftigten einer bestimmten Jobfamilie die Aufgabenfülle nicht mehr bearbeiten können? Welche Gegenmaßnahmen wären erforderlich? Und wie kann sich das Unternehmen im Falle des Falles für die Zielgruppen einer Jobfamilie gut aufstellen? Auch hier ist keine tiefgehende Beschreibung der Jobfamilien notwendig, im Zusammenhang mit dem Personalmarketing mitunter aber hilfreich – beispielsweise um mithilfe der Beschreibung typischer Ausbildungen und Stationen die Zielgruppen zu konkretisieren.

## Lesetipp

- *Der RKW-Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ gibt Personalverantwortlichen eine einfache und vielfach erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung eine strategisch orientierte Personalplanung mit vertretbarem Aufwand realisieren können.*
- *Aufbauend auf der Methode zur Strategischen Personalplanung hat das RKW einen Ansatz entwickelt, der es Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen ermöglicht, bei vertretbarem Aufwand ein strategisch orientiertes Personalmarketing umzusetzen: „Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen“.*

### 3.3 Anwendungsfall: Betriebliche Entwicklungswege

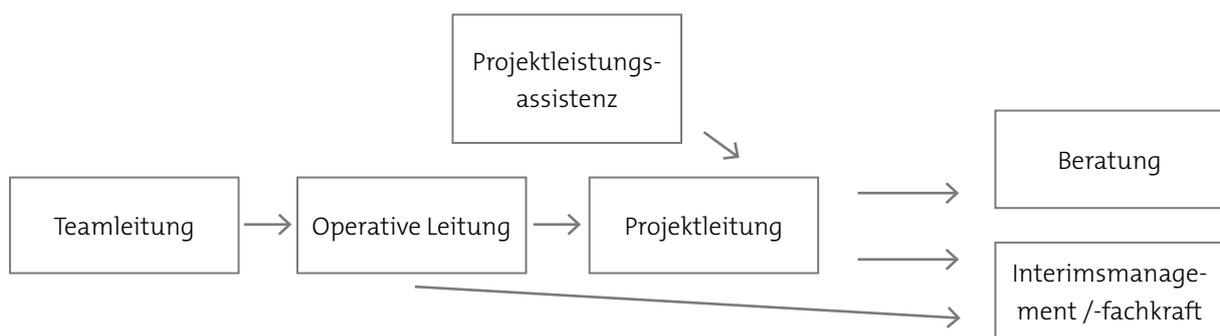
Die kd-projekt-consulting GmbH ist ein Tochterunternehmen der karldischinger-gruppe mit Sitz im südbadischen Ehrenkirchen. Seit 2001 entwickelt das Unternehmen für Logistikdienstleistungen mit über 150 Beschäftigten maßgeschneiderte Logistikkösungen für Unternehmen unterschiedlicher Größe. Über die Entwicklung hinaus begleitet die kd-projekt-consulting GmbH je nach Anforderung die Umsetzung der Logistikkonzepte sowie deren Implementierung in die Wertschöpfungskette der Kundschaft oder führt sie sogar komplett selbstständig durch.

Das Wachstum erfolgt diskontinuierlich, häufig angestoßen durch einzelne Aufträge. Gleichzeitig bleibt auch die kd-projekt-consulting GmbH nicht davon verschont, dass die Personalbeschaffung schwieriger wird. Damit das Unternehmen in dieser Situation ein Projekt kurzfristig erfolgreich umsetzen kann, baut es ebenso wie die gesamte Gruppe auf den eigenen Nachwuchs. Zwischen 70 und 80 Prozent aller Stellen mit Projektverantwortung können intern besetzt werden. Das beginnt mit der Ausbildung, sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen

Bereich – inklusive dualer Studiengänge. Die Ausbildungsquote liegt bei 15 Prozent und damit im Grunde über Bedarf. Dass die Übernahmequote dennoch fast 100 Prozent beträgt, hat mit einer unternehmensindividuellen „Entwicklungspipeline“ zu tun, bei der wiederum die Jobfamilien ins Spiel kommen.

Im Projektgeschäft der Einheit sind viele spezialisierte Personen gefragt, daher kommt das Unternehmen auf insgesamt 13 Jobfamilien, darunter Beratung, kauftechnische Sachbearbeitung, Vertrieb und Qualitätsmanagement. Die angesprochene Pipeline umfasst sechs aufeinander aufbauende Jobfamilien<sup>3</sup>: Teamleitung, Operative Leitung, Projektleitungsassistent, Projektleitung, Beratung und Interimsmanagement. Eine gute Performance von Stelleninhabenden in einer bestimmten Jobfamilie ist als wichtiges Indiz für den nächsten Entwicklungsschritt zu werten. Eine tatsächliche „Beförderung“ findet aber nur bei Bedarf, nicht auf Vorrat statt. Kommt ein neuer Auftrag, rückt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin aus der zweiten Reihe in die erste vor. Die resultierende Vakanz wird wiederum aus den Ebenen darunter gefüllt.

Das Vernetzungs- bzw. Entwicklungsbild der Jobfamilien gestaltet sich folgendermaßen:



#### Beschaffungsrisiko

Abbildung 2:  
Vernetzungsbild in der kd-projekt-consulting GmbH  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>3</sup> Andere Unternehmen fahren einen ähnlichen Ansatz, indem sie eine Jobfamilie mit mehreren Entwicklungsstufen bilden. In der Praxis ist diese Unterscheidung nebensächlich.

Im dargestellten Fall erfüllen die vernetzten Jobfamilien die Funktion einer (informellen) Fach- beziehungsweise Projektlaufbahn. Sie geben nicht nur Orientierung für das Management im Sinne von Planungssicherheit, sondern entfalten ihre orientierende Wirkung auch für die Beschäftigten des Unternehmens. In der überschaubaren Unternehmensgröße kann eine grundlegende Beschreibung der Jobfamilien bereits dafür ausreichen. Formalisiert ein Unternehmen die Laufbahn stärker – mit definierten Aufgaben und Anforderungen (womöglich sogar mit entsprechendem formalen Status und Gehaltsbändern für die jeweiligen Stufen) –, entfaltet der Ansatz das volle Attraktivitätspotenzial für (potenzielle) Beschäftigte und erleichtert zielgerichtete Personalentwicklung.

### Lesetipp

- *Der RKW-Leitfaden „Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen“ gibt Personalverantwortlichen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsführung ihren eigenen, strategisch begründeten Fachlaufbahnansatz entwickeln können.*

### 3.4 Anwendungsfall: Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung

Die Vorsorglich Kranken- und Altenpflege GmbH<sup>4</sup> ist mit ihren sechs Standorten als verlässliches Dienstleistungsunternehmen in der Versorgung ihres meist gutbetuchten Klientels bekannt. Innerhalb seines Marktsegments ist das Unternehmen (regional) marktführend, es beschäftigt rund 160 Mitarbeitende. Neben klassischen Altenpflegeleistungen bietet das Unternehmen ein breites Spektrum an privaten Zusatzleistungen an. Es besteht eine Kooperation mit einem regionalen Altenpflegeheim, das ebenfalls im Premiumsektor positioniert ist. Im Rahmen einer modernen Seniorenwohnanlage kooperieren die beiden Unternehmen miteinander. In den vergangenen Jahren experimentierte das Unternehmen mit unterschiedlichen Führungsstrukturen, kürzlich stand ein Wechsel der Geschäftsführung an.

Im Zuge ihrer Einarbeitung fiel der neuen Geschäftsführerin auf, dass sich in den vergangenen Monaten die Beschwerden von Patientinnen und Patienten häuften, außerdem fand sie Indizien dafür, dass die Spielräume bei der Kundschaft nicht mehr so gut genutzt werden, wie es früher der Fall zu sein schien. Sprich: Sinnvolle Leistungen wurden der Kundschaft auch innerhalb des gesetzlichen Rahmens oder des vereinbarten Kostenrahmens von den Pflegekräften häufig gar nicht erst angeboten. In einer Branche, in der es außerordentlich auf Reputation und „Mund-zu-Mund-Propaganda“ ankommt, musste die Geschäftsführerin den ersten Aspekt als deutliches Warnsignal werten, der zweite war zumindest für den moderaten Wachstumskurs abträglich. Die Geschäftsführerin sprach dies im Führungskreis des Unternehmens an. Gemeinsam wurden einige Maßnahmen vereinbart, auch Anpassungen in der Führungsstruktur sollten mittelfristig in Angriff genommen werden. Oben auf der Prioritätenliste stand allerdings das Thema Personalentwicklung. Alle Führungskräfte sahen dies als Baustelle, für die ihnen im Tagesgeschäft oft die Zeit fehle.

<sup>4</sup> Dieses Beispiel bündelt unsere Beobachtungen aus unterschiedlichen Zusammenhängen. Es ist insofern fiktiv.

Dem Personalverantwortlichen wurde der Auftrag erteilt, Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile auf der Grundlage von Jobfamilien zu erstellen. Dies wiederum sollte als Referenz für die Führungskräfte dienen, um Leistungen zu beurteilen und Personalentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten ihres Bereiches anzustoßen. In einem Workshop mit den Führungskräften und einem Mitglied des Betriebsrats wurden neun Jobfamilien gebildet und rudimentär beschrieben. Die Jobfamilie „Pflegekräfte“ wurde außerdem dreigestuft – von der Juniorpflegekraft mit Standardpflegeaufgaben über die Pflegekraft bis hin zum Fallmanagement, das das Leistungsportfolio für die Top-Kundschaft verantwortet. In Einzelgesprächen mit den Führungskräften konnte der Personalverantwortliche diese rudimentären Beschreibungen anreichern und finalisieren.

Die bisher als unnötige Pflichtübung abgewerteten Jahresgespräche für Mitarbeitende wurden genutzt, um mit den Mitarbeitenden die für sie zutreffenden Beschreibungen zu besprechen und einen ersten Eindruck vom „Förderbedarf“ zu gewinnen. Ein erster Effekt zeigte sich unmittelbar: Die Pflegekräfte fühlten sich stärker als bisher (auch) für die nicht unmittelbar pflegebezogenen Aufgaben verantwortlich. Der Job der Fallmanagerin bzw. des Fallmanagers (und die damit verbundene Verantwortung für den einzelnen Fall) gewann an Attraktivität (auch monetär), so dass am Ende nur noch wenige Weiterbildungen tatsächlich notwendig waren. Und in diesen Fällen waren die Weiterbildungen unmittelbar am betrieblichen Bedarf orientiert. Das Klima unter den Beschäftigten verbesserte sich auch deshalb, weil sie sich ‚gesehener‘ fühlen. Dies kam auch bei der Kundschaft an, die Beschwerdequote ging deutlich zurück.

In diesem Beispiel werden Jobfamilien in ihrer gesamten Tiefe genutzt. Mit der Ausarbeitung der Aufgaben, Anforderungen und Vernetzungen ist ein erheblicher Aufwand verbunden (siehe auch Jobfamilien-Beschreibung, S. 21 ff.). Dafür kann die Anwenderin oder der Anwender damit ein einfach handhabbares Kompetenzmanagement umsetzen, das sich sowohl für einen Blick aufs Gestern im Sinne von Leistungsbeurteilungen als auch für den Blick aufs Morgen im Sinne von Personalentwicklung eignet. Dieser betriebliche Standard vereinfacht die Passung von Stelle und Person, ohne dass „das Rad jedes Mal neu erfunden“ werden müsste. Gleichsam entsteht Transparenz in der Belegschaft hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten und Gehaltsunterschieden. Kompetenzkataloge und Messprobleme, die in vielen gängigen Kompetenzmanagementansätzen an der Tagesordnung sind, entfallen.

### Lesetipp

- *Das Faktenblatt „Einfaches Kompetenzmanagement“ stellt einen Ansatz vor, wie ein Unternehmen Weiterbildungen und Qualifizierungen systematisch auf bestehende geschäftliche und strategische Anforderungen ausrichten werden kann – und dies handhabbar und mittelstandstauglich mithilfe der Beschreibung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV).*

## 4 Was ist bei der Arbeit mit Jobfamilien zu beachten?

Die Einführung von Jobfamilien (und die Arbeit mit diesem Organisationsmittel) ist im Grunde nicht sehr anspruchsvoll und leicht erlernt. Allerdings kann ein solches Unterfangen durch wenige entscheidende Aspekte gefördert oder behindert werden:

- Rollenklarheit: Jobfamilien gehören zu den Instrumenten, die typischerweise von der Personalabteilung angestoßen und verantwortet werden. Je nach Anwendungszusammenhang unterstützen sie unmittelbar oder mittelbar die personalwirtschaftlichen Kernprozesse innerhalb eines Arbeitssystems, für dessen Ergebnisse die jeweilige Führungskraft verantwortlich ist. Deshalb ist die Mitwirkung von Personalabteilung und Management gefragt. Bei der Erarbeitung von Jobfamilien und ihrer Priorisierung stellen die Personalverantwortlichen in erster Linie die Methodik zur Verfügung und das Management (in der Regel Bereichsleitung und Geschäftsführung) liefert die Inhalte, beispielsweise von Aufgaben- und Anforderungsprofilen. Auch wenn Fälle denkbar sind, in denen ausschließlich die Personalabteilung mit Jobfamilien arbeitet, senkt ein Auftrag des Managements in allen Fällen das Risiko, dass dessen notwendige Mitwirkung ausbleibt. Gleichzeitig steigt die Chance, dass dieses Organisationsmittel in seinen Möglichkeiten voll ausgeschöpft wird.
- Nutzen-Kosten-Verhältnis: Nur dann, wenn der Anwendungszusammenhang von Jobfamilien geklärt ist, lassen sich die Kosten rechtfertigen, die während der Einführung (und Pflege) entstehen können. Dies mag dort weniger ins Gewicht fallen, wo es ausschließlich um Personalanalysen und -planungen geht. Sollen hingegen tiefergehende Anwendungen erfolgen, wie Personalentwicklung oder eine Vergütungssystematik, kann der Aufwand für die Funktionsmanagerinnen und -manager erheblich sein. Kann der Nutzen von Jobfamilien für sie nicht schlüssig hergeleitet und vermittelt werden, steigt das Risiko erheblich, dass ihre Unterstützung ausbleibt, schlimmstenfalls der Ansatz sogar als Ballast abgewertet und damit wirkungslos wird.
- Pragmatismus: Einige Personalverantwortliche haben sich bei der Einführung von Jobfamilien im Konzeptionellen und bei der Recherche von Literatur und Beispielen verloren. Daher empfiehlt sich eine gewisse Portion Pragmatismus – unter der Voraussetzung, dass der Anwendungsbezug klar ist und die Inhalte von den jeweils ergebnisverantwortlichen Führungskräften kommen.

- Risiko von Standards: Naturgemäß entsteht mit einem Standard das Risiko, individuelle Unterschiede aus dem Blick zu verlieren. Dort, wo ein Betrieb für die Besetzung absehbarer Vakanzen intern beispielsweise ausschließlich auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Jobfamilie schaut, verliert er möglicherweise kreative Entwicklungspfade aus dem Blick, die sich aus dem erlernten Berufsergebnen könnten. Beispielsweise käme eine ausgebildete Naturwissenschaftlerin, die aktuell im Vertriebsaußendienst arbeitet, für einen technischen Job in der Entwicklung in Frage. Diese Information geht bei der konsequenten Arbeit mit Jobfamilien verloren.
- Bereichsgrenzen überwinden: Zumindest bei größeren Mittelständlern finden sich ähnliche Stellen in der Regel über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg. Es gehört gerade zur Stärke des Ansatzes, dass die formale Ablauforganisation ergänzt wird. Gerade dort, wo Bereichsgrenzen stark ausgeprägt sind, ist dieses Denken ungewohnt. Mitunter ist gerade dieser Aspekt dafür verantwortlich, dass die Potenziale des Jobfamilienansatzes verschenkt werden. Hier stellt sich ernsthaft die Frage, ob Jobfamilien das Mittel der Wahl sind. Falls sich ein Unternehmen dennoch dieser Herausforderung stellt, muss die Einführung von Jobfamilien als organisationsentwickelnde Intervention gewertet werden, die ohne erhebliche Unterstützung der Geschäftsführung kaum wirksam werden dürfte.
- Beteiligung der zweiten und dritten Führungsebene: In vielen Fällen ist es sinnvoll, die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene frühzeitig einzubinden. Dies kann die Präzision in der Abgrenzung der Jobfamilien untereinander, die Qualität der Beschreibungen und die Akzeptanz des Ansatzes verbessern.
- Beteiligung des Betriebsrates: In einer Reihe von Unternehmen wird die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung bei der Einführung des Ordnungsprinzips Jobfamilien ohnehin selbstverständlich sein. In jedem Fall aber sind einschlägige Mitbestimmungsrechte zu berücksichtigen. Allem voran sind die Unterrichtungspflichten zu nennen, die aus dem §92 BetrVG hervorgehen, insofern Jobfamilien im Rahmen konkreter Personalplanungen Anwendung finden.

## 5 Wie werden Jobfamilien gebildet?

Der folgende Abschnitt beschreibt den grundlegenden Ablauf der Jobfamilienbildung in drei Schritten. Dies wird durch ein einfach handhabbares Instrument unterstützt, dessen Anwendung an einem Beispiel erläutert wird. Sie finden das Instrument in Form eines auszufüllenden Word-Formulars unter [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de).

Um noch einmal den Startpunkt für die Jobfamilienbildung zu markieren: Für den weiteren Prozess ist es entscheidend, die künftigen Anwendungsbereiche des Jobfamilien-Ansatzes im Unternehmen festzulegen. Dies ist eine Entscheidung, die Management und Personalverantwortliche gemeinsam treffen. Sonst fehlt der Umsetzung die wesentliche Grundlage. Darauf aufbauend müssen beim gesamten Prozess folgende Fragen mitgeführt werden: Wo soll die Grenze in Bezug auf die „Ähnlichkeit“ der Aufgabenprofile gezogen werden? Welches Abstraktionsniveau ist für die konkreten Anwendungsbezüge sinnvoll?

Außerdem stellt sich zu Beginn die Frage, auf was sinnvollerweise aufgesetzt werden kann: Gibt es bereits Stellenbeschreibungen oder ähnliche Instrumente (Ausschreibungen, Qualifikationsmatrizen, Funktionendiagramme), die die Aufgaben und Anforderungen der Stellen des Unternehmens (personenunabhängig) beschreiben?

*In unserem Beispiel möchte ein mittelständisches produzierendes Unternehmen, die Schlicht und Einfach GmbH, Jobfamilien einführen, um ein einfaches Kompetenzmanagement umzusetzen. Dies soll die Führungskräfte darin unterstützen, die Anforderungen und Kompetenzen in ihren Bereichen besser gegenüberstellen zu können und bei internen Nachbesetzungen den Blick für Mitarbeitende anderer Funktionsbereiche öffnen. Das Unternehmen kann dabei in einigen Unternehmensbereichen auf gut gepflegte Funktionendiagramme zurückgreifen (siehe Abbildung 4).*

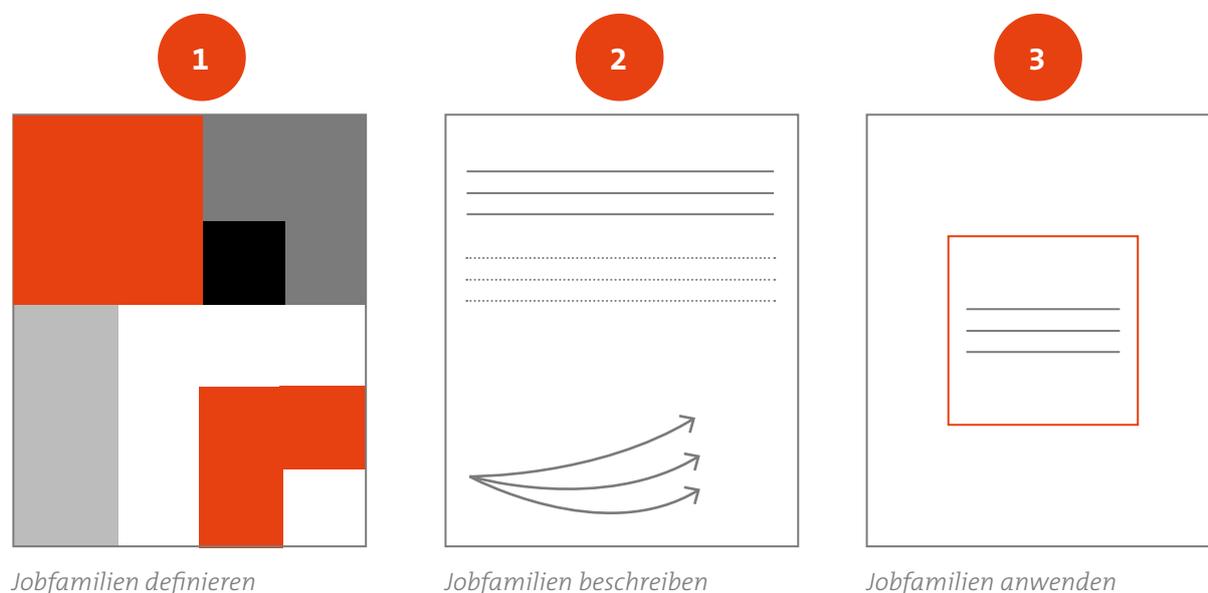


Abbildung 3: Jobfamilien bilden in drei Schritten  
Quelle: eigene Darstellung

Aufgabe \ Person	Müller	Meier	Schmidt	Schulze
1. Bedarfsmeldung abgeben	A, E, I		A, E, I	
2. Angebote einholen		A, E, I		
3. Angebote prüfen und Auswahl treffen nach vorgegebenen übergeordneten Kriterien sowie nach den Kriterien der Bedarfsmeldung	ggf. M A, E, I			
4. Bestellvorgang auslösen		A, E, I		
5. Auftragsbestätigung einholen und prüfen		A, E, ggf. I		
6. Liefertermin überwachen			A, ggf. I	
7. Wareneingang prüfen durch Abgleich von Bestellung und Lieferschein			A, ggf. I	
8. Eingegangene Lieferung freigeben	A, E, I			
9. Rechnungseingang überwachen			A	
10. Rechnung bezahlen				A
11. ...				

Legende: A = Ausführen, E = Entscheiden, I = Informationen an, K = Kontrollieren, M = Mitsprechen, P = Planen.

Abbildung 4: Beispiel eines Funktionendiagramms für den Teilprozess Materialbeschaffung/Einkauf

Quelle: Großheim, K./Hoffmann, T. (2013)

## 5.1 Jobfamilien definieren

Management und Personalverantwortliche fassen Stellen mit gleichen oder sehr ähnlichen Aufgaben zu Jobfamilien zusammen. Entscheidender dafür, ob eine Stelle zu einer Jobfamilie gehört, ist die Frage: Ähneln sich die Aufgaben so stark, dass sich die Stelleninhabenden gegenseitig (mit geringem Aufwand) vertreten könnten? Weniger entscheidend ist, ob sie in dem gleichen Kästchen im Organigramm stehen.

Ein sinnvoller Einsatz von Jobfamilien ist in aller Regel dadurch gekennzeichnet, dass Abteilungs- und Teamgrenzen überschritten werden, auch zwischen Hierarchiestufen bleiben zunächst unberücksichtigt. Der Jobfamilien-Ansatz ergänzt die formale Aufbauorganisation vielmehr durch eine Strukturierung der Stellen nach den jeweils anfallenden Aufgaben. So kann die Stelle der Personaladministration womöglich eher der Jobfamilie „IT“ oder „Verwaltung“ zugeschlagen werden als der der „Personalreferentinnen und -referenten“. Bei Führungspositionen handelt es sich (zumindest in kleinen und mittleren Unternehmen) um eine spezifische Mischung aus Fach- und Managementaufgaben, bei denen sich besonders die fachlichen Anteile unterscheiden. Deshalb ist eine Jobfamilie „Führungskräfte“ im Grunde unsinnig.

Konkret bedeutet dies: Es werden alle anderen Strukturen, Abteilungen, Hierarchieebenen etc. beiseite gelassen und Jobs mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zu Jobfamilien zusammengefasst (beispielsweise Konstruktion, Außendienst oder Einkauf). Sind anschließend eindeutige Bezeichnungen gefunden, werden diese festgehalten. In mittelständischen Unternehmen sind dies erfahrungsgemäß nicht mehr als zwölf, eher weniger. Personalverantwortliche können diesen Schritt vorbereiten oder unmittelbar mit dem Führungskreis durchführen. Wichtig ist, dass der Führungskreis „das letzte Wort“ hat.

Bei der Schlicht und Einfach GmbH werden in einem Workshop mit Personalverantwortlichen, Geschäftsführung und Abteilungsleitungen folgende Jobfamilien gebildet: Konstruktion, Vertrieb Maschinen, Vertrieb Profile, Produktion Maschinen, Produktion Profile, Verwaltung, Materialwirtschaft und Fertigungsplanung/-steuerung.



Abbildung 5: Jobfamilien bei der Schlicht und Einfach GmbH

Quelle: Hoffmann, T./Zipperle, A. (2014)

## 5.2 Jobfamilien beschreiben

Dort, wo es der konkrete Anwendungsbezug gebietet, ist nun eine tiefergehende Beschreibung der Jobfamilien gefragt. Dabei ist vor allem an Personalentwicklung, die Einführung von Fachlaufbahnen und gegebenenfalls an strategisches Personalmarketing zu denken. Hierbei ist es möglich, dass ein Ergebnis aus dem ersten Schritt noch einmal angepasst werden muss. Das ist kein Problem, sondern Indikator für einen umsichtigen Einsatz. Wichtig ist, dass die jeweiligen Führungskräfte die zentralen Inhalte liefern, die Personalverantwortlichen können unterstützen.

Zunächst müssen die Aufgabenprofile (Achtung: Keine Tätigkeitsbeschreibungen!) der gebildeten Jobfamilien festgehalten werden. Die Aufgaben der erhaltenen Stellen werden in aller Regel nicht identisch sein, daher geht es hier vor allem um Gemeinsamkeiten. Das Ergebnis wird unter Punkt 2 im Tool „Jobfamilien-Beschreibung“ (Siehe Seite 22f.) festgehalten.

Aufgaben verbinden ein Objekt (materiell oder immateriell) mit einer Verrichtung – immer in Bezug auf ein Ergebnis. Zum Beispiel:		
Ergebnis (Bezug zur externen/internen Kundschaft)	Aufgabe	
	Objekt	Verrichtung
	Bedürfnisse der Kundschaft	analysieren
	Angebot	aufschreiben
Komplettangebot an Kundschaft	Anlagen zum Angebot	zusammenstellen

Aufgaben werden sinnvollerweise im Zusammenhang mit den damit verbundenen Kompetenzen<sup>5</sup> und Verantwortlichkeiten beschrieben, kurz: AKV<sup>6</sup>. Diese sind gemeinsam der Kern jeder Organisation und, wenn sie klar formuliert sind, auch ein wichtiger Anziehungspunkt für gute Leute. Es liegt auf der Hand, dass die drei Elemente ausgewogen sein sollten. So kann eine Führungskraft zum Beispiel nicht für die Bereichsergebnisse verantwortlich sein und gleichzeitig nichts entscheiden dürfen.

Auf Basis der Aufgabenprofile werden nun für jede Jobfamilie die Anforderungen an die jeweiligen Stelleninhaberinnen und -inhaber formuliert. Wichtig ist wiederum, dass die Anforderungen für alle in der Jobfamilie enthaltenen Stellen gelten können. Vorhandene Anforderungsprofile stellen wiederum eine geeignete Grundlage dar.

Die Leitfrage lautet: Was brauchen die Vertreterinnen und Vertreter der Jobfamilie, um ihre Aufgaben erfüllen zu können? Wir sehen hier zwei relevante Anforderungskategorien: die fachspezifischen und die überfachlichen Fähigkeiten.

<sup>5</sup> Kompetenz wird hier verstanden als aufgabenbezogene Befugnis (vgl. Wilk, 2011, S. 36).

<sup>6</sup> Ein bewährtes und einfaches Werkzeug zur Klärung der AKV ist das Funktionendiagramm. Es verbindet Aufgaben und Stellen in ihrer logischen und zeitlichen Abfolge ausgehend von Geschäftsprozessen oder Funktionsbereichen. Aufgrund dieser Ergebnis- und letztlich auch Zielgruppenorientierung wird das Funktionendiagramm auch häufig zur grundlegenden Analyse und Verbesserung der Ablauforganisation eingesetzt. Ein weiterer Vorteil der Prozess-/Ergebnisorientierung ist: Man verliert sich weniger in Details, wie zum Beispiel in Tätigkeitsbeschreibungen.

Für einige Anwendungsfälle (insbesondere für die Einführung von Fachlaufbahnen oder die Personalbeschaffung) ist es sinnvoll, die typischen Entwicklungswege für die einzelnen Jobfamilien zu beschreiben: Wie werden erfahrungsgemäß die nötigen fachspezifischen und fachübergreifenden Fähigkeiten erworben? Welche Ausbildung(en), Abschlüsse und Vorerfahrungen (in anderen Jobfamilien) sind erforderlich? Welche Vorlaufzeiten sind dabei zu beachten? Welche Jobfamilien können sich gut „beliefern“? Die Ergebnisse Ihrer Überlegungen können im folgendem Tool, unter Punkt 4 festgehalten werden. Mit den Antworten kann auch ein Vernetzungsbild entstehen, das die Beziehungen der Jobfamilien untereinander veranschaulicht (siehe dazu auch Abschnitt 3.3. Anwendungsfall: „Betriebliche Entwicklungswege“, S.13f.)

*Das folgende Formular gibt eine auf AKV beruhende Jobfamilienbeschreibung am Beispiel der Jobfamilie Materialwirtschaft bei der Schlicht und Einfach GmbH wieder. Die Inhalte lieferte die Leitung der Materialwirtschaft, die personalverantwortliche Person hat das Formular ausgefüllt.*

### Tool: Jobfamilien-Beschreibung (AKV-basiert)

Das folgende Formular kann genutzt werden, um das Aufgabenprofil (AKV) einer Jobfamilie, das darauf basierende Anforderungsprofil sowie die Entwicklungswege zu beschreiben, die erfahrungsgemäß zu den geforderten Fähigkeiten führen. Dazu sind von den Fachvorgesetzten die Sätze im Formular zu vervollständigen.

## 1 Bezeichnung der Jobfamilie: Materialwirtschaft bei der Schlicht und Einfach GmbH

---

---

## 2 Aufgaben, Kompetenzen<sup>7</sup> und Verantwortlichkeiten (AKV)

Nr.	Vertreterinnen und Vertreter der Jobfamilie sorgen für ...
1	das Einholen von Angeboten
2	die Prüfung und Auswahl von Angeboten nach vorgegebenen Kriterien
3	das Auslösen des Bestellvorgangs
4	die Überwachung des Liefertermins
5	die Prüfung des Wareneingangs
6	die Freigabe der Lieferung
7	die Überwachung von Rechnungseingang und –begleichung

## 3 Anforderungsprofil

Nr.	Vertreterinnen und Vertreter der Jobfamilie brauchen dafür ...
	fachspezifische Fähigkeiten:
1	gute Warenkenntnisse
2	Routine im Umgang mit MS-Office-Programmen
3	sicherer Umgang mit Materialnummerierung und in der Materialorganisation
4	Wissen über die Einkaufsmärkte und Konkurrenz
5	grundlegende Logistikenkenntnisse
6	vertiefte Kenntnisse in der Materialanalyse (ABC- und Wertanalyse)
7	vertieftes Betriebswirtschaftswissen

Nr.	überfachliche Fähigkeiten:
1	hohe Leistungsbereitschaft
2	analytische und selbstständige Arbeitsweise
3	gute Englischkenntnisse
4	Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen (z. B. kosteneffiziente Verhandlungen mit Lieferunternehmen von Produktionsmitteln führen)
5	Zielgruppen- und Serviceorientierung (z. B. interne Kundschaft beraten und die Sonderwünsche berücksichtigen)
6	
7	

<sup>7</sup> Kompetenz wird hier verstanden als aufgabenbezogene Befugnis.

## 4 Entwicklungswege

Nr.	Erfahrungsgemäß werden diese Fähigkeiten erworben durch ... (Aus- und Weiterbildungen, Erfahrung in anderen Jobfamilien)	Vorlaufzeit
1	kaufmännische Ausbildung (Industriekaufmann /-frau, Groß- und Außenhandelskaufmann /-frau, Fachkaufmann/-frau für Einkauf und Logistik)	3 Jahre
2	Berufserfahrung in Einkauf/Materialdisposition in einem Industrieunternehmen	2 Jahre
3	ggf. Weiterbildung im Bereich Einkauf	bis 1,5 Jahre
4	alternativ: technisches Studium mit betriebswirtschaftlicher Zusatzqualifikation oder betriebswirtschaftliches Studium mit technischer Zusatzqualifikation	ab 3 Jahre
5	bei besonderer Eignung in den Jobfamilien „Fertigung Maschinen“ und „Fertigung Profile“ plus kaufmännischer Zusatzausbildung	min. 1 Jahr
6		
7		

## 5.3 Jobfamilien anwenden

Nach der Bearbeitung der Schritte eins und zwei ist es wahrscheinlich, dass der Jobfamilien-Ansatz so konfektioniert ist, dass er anschlussfähig und praktikabel ist. Voraussetzung dafür ist, dass die künftigen Anwendungsbereiche immer im Blick waren.

*Die Schlicht und Einfach GmbH hat eine Grundlage für die Personalentwicklung über alle Unternehmensbereiche hinweg entwickelt. Die jeweiligen Führungskräfte können auf einem Blick sehen, worauf es in ihrem Bereich ankommt, und nutzen die Beschreibung in Personalgesprächen. In einigen Bereichen wurde außerdem deutlich, dass Mitarbeitende anderer Abteilungen ein Kompetenzprofil haben, das den eigenen Bedarfen nahekommt. Voraussichtlich hilft dies auch der Personalabteilung, den häufigen Forderungen nach externen Nachbesetzungen etwas entgegenzusetzen.*

Verändert sich die geschäftliche Wirklichkeit, verändern sich erfahrungsgemäß auch Prozesse und Aufgaben. Deshalb ist es sinnvoll, nach etwa drei Jahren die Aufgabenprofile (AKV) zumindest der wichtigsten Stellen und daraufhin auch Jobfamilien zu prüfen und bei größeren Veränderungen anzupassen.

# Quellen und Lesetipps

- **Bosse, N. (2006):** Die Job-Family-Cluster-Organisation - eine prozess- und kompetenzorientierte Unternehmensstruktur. Dissertation. Lüneburg
- **Drucker, P. (1997):** Sinnvoll wirtschaften, Berlin
- **Großheim, K./Hoffmann, T. (2013):** Fachkräfteentwicklung: Einfaches Kompetenzmanagement, Eschborn
- **Hoffmann, T. (2013):** Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte, Eschborn
- **Hoffmann, T./Zipperle, A. (2014):** Sinn und Unsinn von Kompetenzmanagement, in: RKW Magazin, Ausgabe 2/2014, S. 38-41
- **Malik, F. (2013):** Führen – Leisten – Leben, Frankfurt/New York
- **Stöger, R. (2011):** Richtiges Organisieren mit dem Funktionendiagramm, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Ausgabe 06/2011, S. 422-424
- **Stöger, R. (2010):** Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart
- **Wilk, G. (2011):** Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile, Freiburg/Berlin/München



**Sie haben Fragen,  
Anregungen oder sind interessiert  
an einer Zusammenarbeit?**

**Dann schreiben Sie uns:  
innovation@rkw.de**

# RKW Know-how und Publikationen

## Methoden für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und strategische Personalarbeit

Mit unseren Publikationen richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln. Mit erprobten Methoden und Arbeitshilfen zeigen sie, wie Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung in Veränderungsprozessen und strategische Personalarbeit gelingen können.

Online kostenfrei bestellen unter: [www.rkw.link/UEbestellen](http://www.rkw.link/UEbestellen)



### Leitfaden

„Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“

Dieser Leitfaden zeigt: Strategische Personalplanung geht auch einfach. Anschauliche Erläuterungen, Beispiele und Arbeitsvorlagen zeigen, wie eine strategische Personalplanung pragmatisch und schnell entwickelt werden kann. Am Ende des (Workshop-)Tages ist allen klar, welche Personalmaßnahmen notwendig sind, um die Unternehmensziele zu erreichen.



<http://rkw.link/spp>



### Leitfaden

„Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen“

Personalverantwortlichen in kleinen und mittleren Unternehmen gibt dieser Leitfaden eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung bei vertretbarem Aufwand ein strategisch orientiertes Personalmarketing realisieren können.



<http://rkw.link/spm>



### **Leitfaden**

#### **„Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen“**

Dieser Leitfaden gibt Personalverantwortlichen gemeinsam mit der Geschäftsführung und den verantwortlichen Führungskräften in mittelständischen Unternehmen eine einfache und erprobte Methode an die Hand, mit der sie ein strategisch ausgerichtetes Weiterbildungsmanagement realisieren können.

Weitere Impulse, Leitfäden, Tools und Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Themenseite „Personalarbeit“. Dort erfahren Sie, wie Sie mit neuen Strategien dem Fachkräftemangel entgegenwirken und vorhandenes Personal binden können.

In unserem breiten Angebotsportfolio finden Sie zudem zahlreiche kostenfreie Angebote rund um unsere weiteren Themen Personalarbeit, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gründungsökosysteme.



<http://rkw.link/weiterbildung>



<http://rkw.link/personalarbeit>



### **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

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

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages