

## Arbeitsgruppe A

# Ermittlung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen

Villingen-Schwenningen, 09. Februar 2006

Heiko Weber (f-bb)

## Ziel der Arbeitsgruppe A

- Entwurf eines idealtypischen Vorgehens zur Vorbereitung und Planung eines Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungskonzeptes in Unternehmen (u. a. Erstellung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen; Ermittlung des Qualifikationsbedarfs)
- Vorstellung von typischen betrieblichen Bedarfslagen
- Arbeit an konkreten, anonymisierten Fällen

## Ablauf der Arbeitsgruppe A



1. Kurze Einführung (einfache Arbeit im Wandel)
2. Einsichten in die betriebliche Praxis (Bedarfslagen der Unternehmen)
3. Gemeinsame Arbeit an konkreten Beispielen aus der betrieblichen Praxis
4. Erstellung und Diskussion eines Ablaufschemas

## Hintergrund unseres Vorhabens

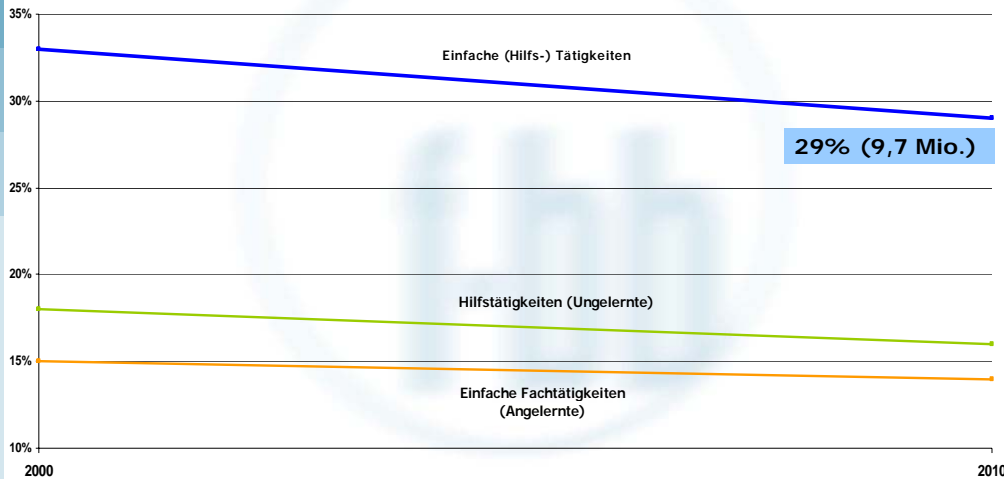


- ➔ Identifizierung von Veränderungen bei Qualifikationsanforderungen in bestimmten Branchen
- ➔ Untersuchungsfeld ist das Segment unterhalb der Facharbeiterebene („einfache Tätigkeiten“)
- ➔ Transfer-Ziel: gemeinsam mit den Betrieben ein geeignetes Vorgehen zu erarbeiten (Arbeitshilfen für die Personalarbeit zur Erstellung von Anforderungsprofilen)

## Umfang einfacher Tätigkeiten



Anteil der Erwerbstätigen in Hilfstätigkeiten und einfachen Fachtätigkeiten in % aller Erwerbstätigen (2000 und 2010)



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

Villingen-Schwenningen, 09. Februar 2006

Arbeitsgruppe A

5  
© f-bb gGmbH

## Dienstleistung in komplexen Strukturen – Trends der Qualifikationsentwicklung im Bereich der einfachen Arbeit: Qualifikationsbündel für spezifische Arbeitsbereiche in Industrie, technischer Dienstleistung und Handel



### Operative Prozesse

- flexibler Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen
- sichere Beherrschung einer Vielzahl von manuellen Tätigkeiten

### Informationsprozesse

- Grundlagen EDV- Geräte und Programme
- Kundenorientierung
- Kommunikation in Gruppen
- Kommunikation in automatisierten Systemen
- Prozesswissen

### Technische Prozesssicherung

- Fehlerdiagnose
- Wartung und Pflege von Maschinen und technischen Hilfsmitteln
- Reparaturen

### Geschäftsprozess

- Kostenmanagement
- Verbesserungsmanagement
- Optimierung von Kapazitäten

### Qualitätsprozesse

- ISO-Normen
- Produktwissen
- Fehlermanagement

### Umweltmanagement/Arbeitssicherheitssysteme

- Entsorgung
- rationelle Energieverwendung
- Gefahrschutz

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

Villingen-Schwenningen, 09. Februar 2006

Arbeitsgruppe A

6  
© f-bb gGmbH

## Lage und Bedingungen in den Unternehmen

Villingen-Schwenningen, 09. Februar 2006

Arbeitsgruppe A

7  
© f-bb gGmbH

## Rahmenbedingungen für Betriebe

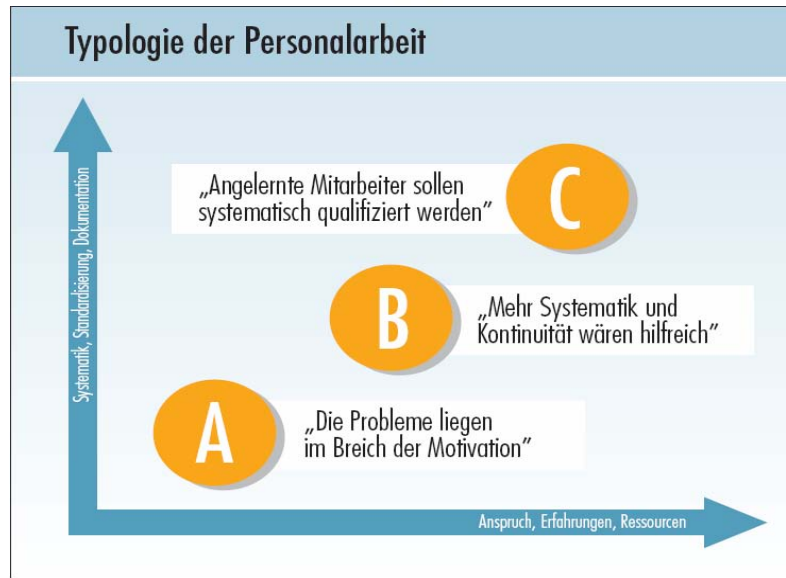
- **Steigende Anforderungen an Unternehmen und deren Mitarbeiter** (Einsatz neuer Technologien, Maschinen, Anlagen; Kundenorientierung; Variantenvielfalt; verbesserte Qualität; kurzfristige und termintreue Lieferfähigkeit; kürzere Produktlebenszyklen; Reduzierung der Kosten; Internationalisierung; Qualifikationsshift - Anreicherung einfacher Arbeit)
- **Die organisatorischen Veränderungen sind auf die Humanressourcen ausgerichtet** (Lean Management, Business Reengineering, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP, Just-in-Time, Gruppenarbeit, Abflachung der Hierarchien)

Villingen-Schwenningen, 09. Februar 2006

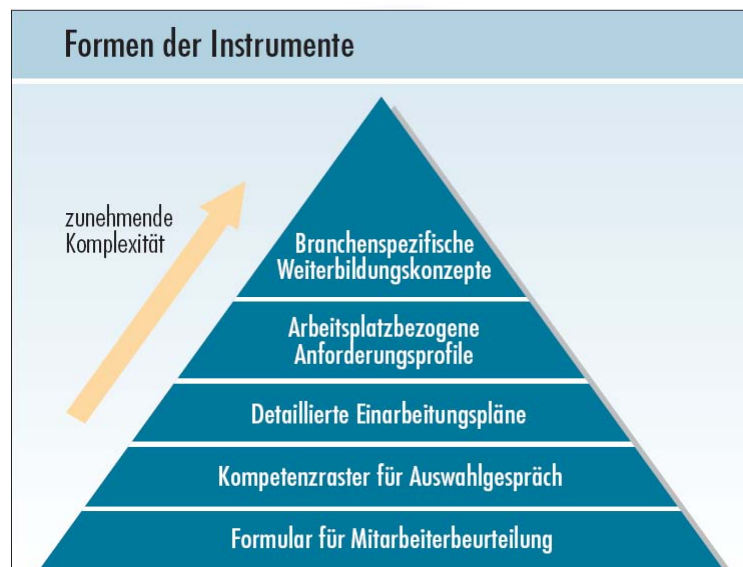
Arbeitsgruppe A

8  
© f-bb gGmbH

## Typen der Personalarbeit



## Instrumenteneinsatz in Betrieben



## Situation in den Betrieben



- Fehlende Erfassung und Dokumentation von Anforderungen (unklare Bedarfslage)
- Defizit bei der Artikulation des Qualifizierungsbedarfs
- Angelernte sind zumeist nicht in PE integriert
- Anlern- und Qualifizierungspläne sind allgemein gehalten
- Tätigkeitsbeschreibungen werden lediglich im Rahmen von QM angefertigt
- Gründe: fehlendes Know-How; fehlende Zeit; fehlende Mittel

## Unterstützungsbedarf der Betriebe



## Bedarfslage der Unternehmen

Wie müssten Leistungen/Angebote konkret  
aussehen?

Drei Beispiele aus der betrieblichen Praxis

## Wichtige Aspekte bei der Kooperation mit Unternehmen:

- Ansprechpartner im Betrieb
- Mögliche Kooperationspartner
- Einflussfaktoren auf die Qualifikationsentwicklung
- Vorhandene Ressourcen im Betrieb (PE-Instrumente, Weiterbildungsmaßnahmen, Verantwortlichkeiten, Ansätze)
- Ziele des Betriebes (Strategien)
- Art der Unterstützungsleistung: intern/extern; Aufwand; Arbeitsmittel (Tools)

*Stellen Sie ausgehend von diesen Situationsbeschreibungen grundsätzliche Überlegungen zu möglichen Qualifizierungsstrategien bzw. zu deren Organisation und Umsetzung in diesen Unternehmen an. Welche Aufgaben könnte und müsste ein Bildungsdienstleister im Rahmen dieser Strategien übernehmen?*

### **Beispiel 1**

Ein mittelständischer Hersteller von Spezialmaschinen (ca. 110 Mitarbeiter) steht vor der Aufgabe, die bisherige funktionsorientierte Arbeitsteilung aufzulösen. Das Problem besteht darin, dass hoch qualifizierte Fachkräfte aus der Fertigung, dem Vertrieb und der Arbeitsvorbereitung permanent mit relativ einfachen Aufgaben im Wareneingang (Buchung, Einlagerung, Qualitätssicherung etc.), bei der Zusammenstellung der Aufträge (Prüfung der Verfügbarkeit der Teile, Kommissionierung) und im Warenausgang (verpacken, bereitstellen, entgegennehmen von Aufträgen) beschäftigt sind, die nicht zu ihren Kernaufgaben gehören. Geplant ist, die Zuarbeiten zum eigentlichen Produktionsprozess in einem Arbeitsfeld zu bündeln und auszugliedern. Eine Automatisierung der Produkt- und Teilelogistik, des Warenein- und -ausgangs ist aber wirtschaftlich nicht sinnvoll. Als Alternative kommt in Frage, an- und ungelernete Mitarbeiter für diese Aufgaben so zu qualifizieren, dass sie die komplexen Arbeitsabläufe beherrschen, mitdenken und mitentscheiden können. Für dieses Vorhaben hat die Firma weder Erfahrung noch Ressourcen.

### **Beispiel 2**

Ein Unternehmen der Elektroindustrie (Herstellung von Mikroelektronik, Halbleitertechnik: Chips, Wafer; 200 Mitarbeiter, ca. 150 gewerbliche) sieht sich mit den verbreiteten Herausforderungen konfrontiert: kürzere Produktlebenszyklen, zunehmende Komplexität der Produkte und Herstellungsprozesse, hoher Anteil von Un- und Angelernten in der Produktion, verschärfter Wettbewerb (Lieferzeiten, Qualität, Kosten, Innovationen etc.). Allgemein wird ein Bedarf an qualifizierten und flexiblen Mitarbeitern gesehen, die mit diesen Anforderungen kompetent umgehen können. Ein Indiz dafür ist, dass 50% der Qualitätsmängel auf den Mangel an qualifiziertem Personal zurückgeführt werden. Hinzu kommen Anforderungen wie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in immer komplexere Themen in kürzer werdenden Zeiträumen, viele befristete Arbeitnehmer und permanentes Lernen durch organisatorische und technische Neuerungen. Es wird das Ziel gefasst, eine Coachfunktion einzurichten. D. h. erfahrene Mitarbeiter geben als Coaches Wissen weiter, lernen an, sind kompetente Ansprechpartner in Ihren Abteilungen und erfahren darüber eine Aufwertung ihrer Tätigkeit. Die Etablierung der Coachfunktion umfasst die Konzepterstellung (Rolle, Aufgaben der Coaches), ihre Auswahl und Ausbildung und die Evaluation nach der Installation der Coachfunktion im Unternehmen. Die Geschäftsleitung sieht in allen drei Feldern Bedarf nach externem know how.


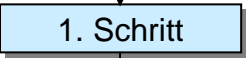
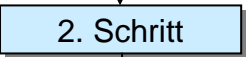
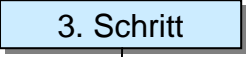
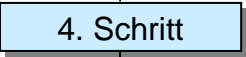
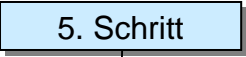
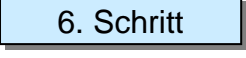
### **Beispiel 3**

Ein großer mittelständischer Metallbetrieb (Automobilzulieferer) mit mehreren Standorten in Süddeutschland verfügt über einen großen Stamm von erfahrenen angelernten Mitarbeitern, die im Bereich Fertigung/Montage arbeiten. Die Einführung von neuen computergestützten Werkzeugmaschinen, die auch zur Umstrukturierung in der Fertigung führt, sowie gestiegener Kosten- und Qualitätsdruck bedrohen tendenziell die Arbeitsplätze der angelernten Beschäftigten. Die Anforderungen werden immer komplexer, Erfahrungswissen entwertet sich zum Teil durch die neue Maschinenteknik, kleine Fehler können sehr hohe Kosten verursachen. Gefragt sind mehr und mehr Facharbeiter – auch im unmittelbaren Produktionsbereich. Die Firmenleitung unterstützt die systematische Weiterqualifizierung geeigneter Mitarbeiter (ca. 25). Sie kann sich eine berufsbegleitende Qualifizierung vorstellen, bei der auch ein Berufsabschluss nachgeholt werden kann. Infrage kämen zweijährige Berufe wie der Maschinen- und Anlagenführer oder der Teilezurichter. Ausbildungsinhalte und Curriculum sind durch die IHK vorgegeben. Die Ausbildung erfolgt in einem Wechsel von theoretischen Unterweisungen und praktischer Anwendung im Betrieb. Auf sich gestellt sieht sich die Firma aber nicht in der Lage, eine solche Weiterbildung über zwei Jahre zu organisieren und durchzuführen, auch kann sie nicht alle Inhalte des Berufsbildes abdecken.

### **Punkte, die bei der Bearbeitung, Diskussion der Beispiele berücksichtigt werden sollten:**

- Ansprechpartner im Betrieb
- mögliche Kooperationspartner
- Ziele des Betriebs (Unternehmens-/PE-Strategie)
- Ziele der potenziellen Maßnahme
- vorhandene Ressourcen im Betrieb, Ansätze, Verantwortliche
- Einflussfaktoren auf die Qualifikationsentwicklung
- interne/externe Schulung/Qualifizierung
- Aufwand (Beratung, Konzeptentwicklung, Umsetzung)
- benötigte Arbeitsmittel (Tools)

## Ablaufschema zur Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie (Tätigkeits- und Anforderungsprofile, Qualifizierungsbedarf)

Nr.	Ablauf	Aktivität	Beteiligte	Dokumente
				
1.		Beschäftigung mit der Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens (betriebliche Veränderungstrends identifizieren)	Geschäftsführung, Personalabteilung, Produktionsleiter	1. Befragungslaufzettel
2.		Erarbeitung eines Konzeptes – zugeschnitten auf das Unternehmen	Produktionsleiter, alle Abteilungsleiter, Personalentwicklung, Betriebsrat	
3.		Erhebung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen	Abteilungsleiter, Belegschaft	1. Erhebungsbogen + Anleitung 2. Profile
4.		Diskussion und Anpassung der Profile (z.B. im Rahmen eines Workshops) Abgleich IST - SOLL	Produktionsleiter, Abteilungsleiter, Geschäftsführer	1. Tätigkeits- und Anforderungsprofile 2. IST-SOLL-Profil
5.		Planung von Weiterbildungsmaßnahmen auf Basis der Profile	alle Abteilungsleiter, Geschäftsführer, Betriebsrat	1. Qualifikationsmatrix 2. Qualifikationsspinne
6.		Durchführung der Maßnahmen	Personalentwicklung, Produktionsleiter, Abteilungsleiter	1. Qualifizierungsplan

## Befragungsleitfaden

Ziel: Erfahrung betrieblicher Experten für die Erkennung neuer oder erweiterter Qualifikationsanforderungen und –trends.

### Themenfeld 1: Veränderungen in der Arbeit als Auslöser von Qualifizierungsbedarf

Bitte informieren Sie uns, wodurch sich aktuell in Ihrem Betrieb die Anforderungen an die Beschäftigten ändern. *Welche Veränderungen in den betrieblichen Abläufen durch Innovationen und geänderte Rahmenbedingungen* haben die Arbeit und damit die Qualifikationsanforderungen verändert?

Ihre Stichwörter:

### Themenfeld 2: Änderungen der Qualifikationsanforderungen

Wir möchten von Ihnen erfahren, welche Auswirkungen die eben genannten Veränderungen auf die Anforderungen an die Mitarbeiter haben. Bitte teilen Sie uns mit, wie die *Änderungen der Qualifikationsanforderungen* konkret aussehen.

Ihre Stichwörter:

### Themenfeld 3: Folgen für den Personalbedarf

Bitte nennen Sie uns die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die *Größe und Zusammensetzung der Belegschaft*. Dabei interessiert vor allem, ob und wie sich dies auf die *Arbeitsmarktnachfrage* auswirkt.

Ihre Stichwörter:

### Themenfeld 4: Folgen für die Fort- und Weiterbildung

Bitte teilen Sie uns mit, welche *konkreten Qualifizierungsbedarfe* aus den genannten neuen Anforderungen folgen.

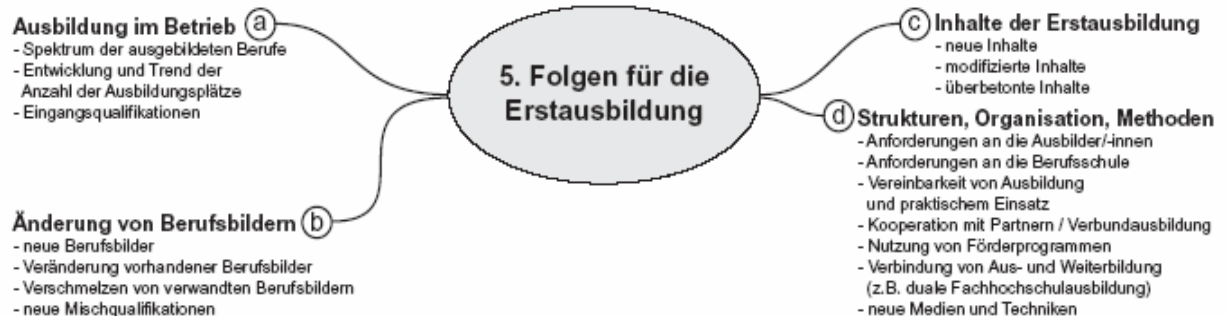
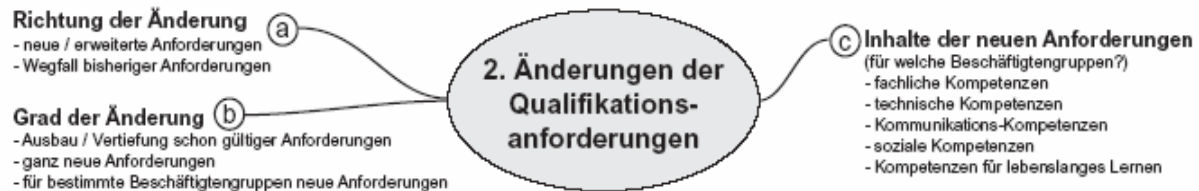
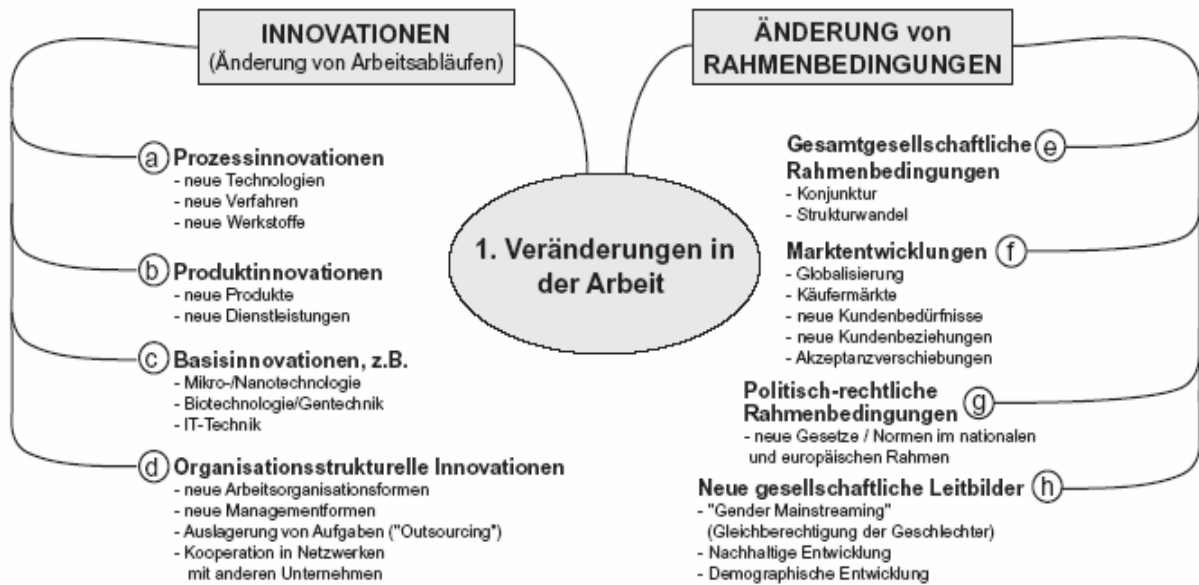
Wir möchten auch erfahren, wie die *Umsetzung* dieser Bedarfe aussieht. Auch eventuelle *neue Anforderungen an die Durchführung* von Qualifizierungsmaßnahmen sind von Interesse.

Ihre Stichwörter:

### Themenfeld 5: Folgen für die Erstausbildung

Abschließend interessiert uns, wie sich die genannten Veränderungen auf die *Ausbildung* in Ihrem Betrieb ausgewirkt haben. Hier sind mögliche *neue Anforderungen* an die Inhalte, Organisation und Gestaltung der Erstausbildung von Bedeutung. Auch förderliche bzw. hemmende *Bedingungen der Ausbildungsbereitschaft* sind für uns von Interesse.

Ihre Stichwörter:



## Handlungsanleitung zur Erstellung von Qualifikationsprofilen

Vorlagen: Erhebungsplan (4 Blätter), Anforderungsprofil (1 Blatt + Legende)

### **Ziel/Nutzen:**

Mit dem „Erhebungsplan“ und der Vorlage „Anforderungsprofil“ lassen sich für einzelne gewerbliche Arbeitsplätze oder für Arbeitsbereiche *Tätigkeiten strukturiert erheben, Qualifikationen ableiten* und in ein stellen- oder arbeitsbereichsspezifisches *Anforderungsprofil* übersetzen.

Das Qualifikationsprofil gibt Auskunft über die *Qualifikationen/Kompetenzen*, die am Arbeitsplatz oder im Arbeitsbereich benötigt werden, deren *Ausprägungsniveau* und die *mittelfristige Entwicklung der Anforderungen*. Mit diesen Inhalten stellt es Informationsbasis und Arbeitshilfe u. a. für den optimalen Personaleinsatz, adäquate Stellenbesetzung und passgenaue Qualifizierungen dar.

### **Kreis der Anwender/Nutzer:**

Erhebungsplan und Qualifikationsprofil sind vorgesehen für die Anwendung durch Personen mit weitgehendem Einblick in die Arbeitsstrukturen, mit detailliertem Wissen über Arbeits- und Betriebsmittel, Abläufe, Arbeits- und Geschäftsprozesse. Das sind in aller Regel die unmittelbaren Vorgesetzten der jeweiligen Stelleninhaber (Meister, Vorarbeiter, Schichtführer, Betriebsleiter etc.). Personen mit geringerer Nähe zu den Arbeitsprozessen (z. B. Personalverantwortliche) sollten das Instrumentarium in Zusammenarbeit mit diesem Personenkreis nutzen.

### **Vorgehen (Prinzip):**

Erhebungsplan und Qualifikationsprofil sind Vorlagen, die zunächst handschriftlich mit Informationen gefüllt werden und dabei weitgehend ohne Quantifizierungen auskommen. Je mehr die Nutzer des Instrumentariums über die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen wissen und je intensiver sie sich beschäftigen, desto detaillierter und aussagekräftiger werden die Anforderungsprofile sein. Es empfiehlt sich daher (zumindest bei der erstmaligen Erhebung) ein Vorgehen im Team: Unmittelbare Vorgesetzte (z. B. Meister, Schichtführer, Vorarbeiter), Bereichsleiter und Personalverantwortliche legen gemeinsam Tätigkeiten und Anforderungen fest. Je nach Wissens-, Erfahrungs- und Kenntnisstand kann dabei die Nutzung der Vorlagen mit der Begehung und Beobachtung der Arbeitsplätze oder des Arbeitsbereichs gekoppelt werden.

## Handhabung/Nutzung

### Struktur:

Der Erhebungsplan, welcher der strukturierten Erfassung von Tätigkeiten und Qualifikationsinhalten dient (und nicht der übersichtlichen Darstellung), ist nach sechs Prozessen gegliedert. Diese Prozesse bilden alle Momente der Arbeitstätigkeit und deren Bedingungen ab:

*Operative Prozesse* – die Kerntätigkeiten (Was die Arbeit ausmacht)

*Technische Prozesssicherung* – Tätigkeiten technischer Natur zur Unterstützung/Gewährleistung der Arbeit

*Qualitätsprozesse* – Tätigkeiten in Zusammenhang mit Qualitätskriterien, QM, Qualitätsnormen, Qualitätsprüfungen ...

*Geschäftsprozesse* – Tätigkeiten und Reflexionen in Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsprozess

*Informationsprozesse* - Tätigkeiten der Kommunikation/Information/Kooperation: Generierung, Verarbeitung, Weitergabe von Daten/Informationen, Austausch, Abstimmung ...

*Umweltmanagement/ Arbeitssicherheitsysteme* - Tätigkeiten/Reflexionen in Zusammenhang mit Umweltschutz- und Arbeitssicherheitsauflagen, Richtlinien, Verordnungen ...

### Handhabung:

Die Nutzung der Vorlagen umfasst drei Schritte:

#### 1. Tätigkeiten festlegen (Erhebungsplan 2. Spalte)

In die Spalte „Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel“ werden alle Tätigkeiten einschließlich der dabei verwendeten Arbeitsmittel für jeden Teilprozess eingetragen. Dabei kann chronologisch vorgegangen werden, d. h. die Tätigkeiten werden dem durchschnittlichen täglichen Arbeitsablauf entsprechend notiert. Bei diesem Vorgehen bedürfen allerdings die unregelmäßigen, nicht alltäglichen und situationsbedingten Tätigkeiten einer zusätzlichen Betrachtung. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Tätigkeiten und Arbeitsmittel nach ihrer Häufigkeit und Relevanz zu erfassen. Auch die Kombination der beiden Vorgehensweisen ist denkbar.

Ziel ist es jeweils, möglichst alle Tätigkeiten zu erfassen. Eine Hilfestellung kann darin bestehen, sich zunächst die Aufgaben des oder der Stelleninhaber zu vergegenwärtigen, sie gedanklich in Einzeltätigkeiten aufzulösen und diese dann den sechs Prozessen zuzuordnen.

#### Beispiel Tätigkeitserfassung

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	...
Operative Prozesse	Transport von Paletten zwischen Lager und Halle I, Gabelstapler Typ XY	...
Technische Prozesssicherung	Gabelstapler warten (gemäß Wartungsplan): Öl kontrollieren, Funktionsprüfung Hydraulik	...

## 2. Qualifikationsinhalte ableiten (Erhebungsplan 3. Spalte)

In die Spalte „Qualifikationen“ werden die den Tätigkeiten entsprechenden Qualifikationen eingetragen. Die Einträge beziehen sich auf alle einem Prozess zugeordneten Tätigkeiten. Die dabei zu beantwortende Fragestellung ist, aufgrund welcher wissens-, erfahrungs- und könnensmäßigen Voraussetzungen/Ressourcen und persönlichen Eigenschaften die in Spalte 2 aufgeführten Tätigkeiten verrichtet werden können. Je genauer das Wissen, die Kenntnisse, die Erfahrung, das Können, die Fertigkeiten und die persönlichen Eigenschaften (soft skills) bestimmt werden, desto einfacher wird die Übertragung in das Anforderungsprofil.

### Beispiel Qualifikationserfassung

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	Qualifikationen	
Operative Prozesse	Transport von Paletten zwischen Lager und Halle I, Gabelstapler Typ XY be- und entladen von LKW ... ...	Wissen, Kenntnisse	Kenntnisse über Abläufe (Lager, Produktion), Produktionszeiten, Materialverbrauch ...
		Können, Fertigkeiten	Gabelstapler bedienen, beladen von LKW (Erfahrung) ...
		Soft skills	Kooperationsfähigkeit, Selbstständigkeit, Problemlösekompetenz
Technische Prozesssicherung	Gabelstapler warten (gemäß Wartungsplan): Öl kontrollieren, Funktionsprüfung Hydraulik	Wissen, Kenntnisse	Technisches Grundverständnis (Fahrzeugtechnik, Hydraulik, Elektrik)
		Können, Fertigkeiten	Handwerkliches Geschick ...
		Soft skills	Genauigkeit, Sorgfalt

## 3. Anforderungsprofil ableiten (Vorlage Anforderungsprofil)

Die Vorlage „Anforderungsprofil“ dient einerseits der übersichtlichen Darstellung von arbeitsplatz- oder arbeitsbereichsspezifischen Qualifikationsanforderungen. Andererseits lassen sich Ausprägung und zukünftige Relevanz („Prognose“) der Qualifikationsinhalte festlegen.

Die im Erhebungsplan, Spalte 3, eingetragenen Qualifikationsanforderungen werden den Anforderungsfeldern im Anforderungsprofil zugeordnet, übertragen und ggf. weiter spezifiziert. Noch mehr als im Erhebungsplan sollte darauf geachtet werden, dass allgemeine Begriffe (z. B. Belastbarkeit, Materialkenntnisse) arbeitsplatzspezifisch erläutert oder ausgeführt werden.

Die Bewertung der Ausprägung bestimmt näher, in welchem Maß/Umfang etc. bestimmte Kenntnisse, Fähigkeiten usw. jeweils vorhanden sein müssen.

Die Einschätzung der künftigen Bedeutung der Qualifikationen (Prognose) dient vor allem der prospektiven Ausrichtung von Qualifizierungsmaßnahmen. Bei der Bewertung sollte vor allem

die absehbare Entwicklung des Unternehmens (Produkt-/Prozessinnovationen, Technologie etc.) sowie die Marktanforderungen berücksichtigt werden.

### Beispiel Anforderungsprofil<sup>1</sup>

	Anforderungsfelder	Spezifikation der Anforderungen	Ausprägung	Prognose	Notizen
Wissen, Kenntnisse, Erfahrungen	Sprache	Deutsch: schreiben, lesen	0	⇔	
	Technik	Fahrzeugtechnik (allgemeines Verständnis: ...)	+	↑	
		Hydraulik ...			
		Elektrik ...			
Qualität	QM-Handbuch, Stahlsorten, ...	+			
Können/Fertigkeiten	Manuell	Bedienung Gabelstapler .. Bedienung Maschine XY	+	⇔	
	Nicht manuell	Aufgabenplanung täglich ...	0	↑	
Soft skills	Belastbarkeit	psychisch: Stress (mehrere Aufgaben)	0		
		körperlich: Lasten heben bis 30 kg, mehrmals täglich	0	↑	
	Teamfähigkeit	Absprachen (täglich, nach Bedarf)	+	↑	

Struktur und Terminologie des Anforderungsprofils liefern die Vorlage für entsprechende Mitarbeiterprofile, so dass ein Abgleich zwischen geforderten und vorhandenen Qualifikationen möglich ist und Richtung sowie konkrete Inhalte von Personalentwicklungsmaßnahmen bestimmt werden können.

<sup>1</sup> Zur Bedeutung der Symbole (Ausprägung, Prognose) siehe Vorlage Anforderungsprofil.

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	Qualifikationen	
<p><b>Operative Tätigkeiten (= die Kerntätigkeiten)</b></p> <p><b>manuell</b></p> <p>- bedienen steuern (z. B. Anlagen, Maschinen, Computer, Fahrzeuge, Geräte usw.)</p> <p>- umrüsten, einstellen, programmieren</p> <p>- montieren, demontieren, bestücken</p> <p>- bearbeiten, reinigen</p> <p>- transportieren, verpacken, lagern</p> <p>- ...</p>		Wissen, Kenntnisse	

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	Qualifikationen			
<p><b>Operative Tätigkeiten (= die Kerntätigkeiten)</b></p> <p><b>Nicht - manuell</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- überwachen, kontrollieren</li> <li>- organisieren, planen</li> <li>- anleiten, unterweisen</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Bitte beachten: Auch <b>unregelmäßige Tätigkeiten</b> berücksichtigen!</p>		Wissen, Kenntnisse			
			Können, Fertigkeiten		
				Persönliche Kompetenzen (soft skills)	
		Wissen, Kenntnisse			
					Können, Fertigkeiten
			Persönliche Kompetenzen (soft skills)		
<p><b>Technische Prozesssicherung (= Tätigkeiten zur technischen Unterstützung der Arbeit)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reparieren, instandsetzen</li> <li>- warten</li> <li>- prüfen, messen</li> <li>- überwachen, kontrollieren</li> <li>- ...</li> </ul> <p>(Beispiel: Störfälle bearbeiten, warten, reparieren)</p>		Wissen, Kenntnisse			
			Können, Fertigkeiten		
				Persönliche Kompetenzen (soft skills)	

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	Qualifikationen	
<p><b>Tätigkeiten im Zusammenhang mit:</b></p> <p><b>Qualitätsmanagement / Qualitätsprüfung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prüfen, messen (z. B. Sichtkontrolle)</li> <li>- überwachen, kontrollieren</li> <li>- erfassen, dokumentieren</li> <li>- ...</li> </ul>		Wissen, Kenntnisse	
		Können, Fertigkeiten	
		Persönliche Kompetenzen (soft skills)	
	<p><b>Tätigkeiten im Zusammenhang mit:</b></p> <p><b>Arbeitssicherheit / Umweltschutz</b></p> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- überwachen, kontrollieren</li> <li>- erfassen, dokumentieren</li> <li>- anleiten, anweisen</li> <li>- ...</li> </ul>		Wissen, Kenntnisse
		Können, Fertigkeiten	
		Persönliche Kompetenzen (soft skills)	

Tätigkeitsbereiche	Einzelne Tätigkeiten, Arbeitsmittel	Qualifikationen			
<p><b>Information / Kommunikation</b></p> <p><i>Mitarbeiter - Mitarbeiter</i>  <i>Mitarbeiter - Vorgesetzter</i>  <i>Mitarbeiter - Kunde</i>  <i>Mitarbeiter, Technik</i></p> <p>- kommunizieren(mündlich, schriftlich, persönlich, per Funk, PC usw.)</p> <p>- Daten, Informationen eingeben, einscannen, lesen, auswerten usw.)</p> <p>- abstimmen, informieren</p> <p>- anleiten, anweisen, unterstützen ...</p> <p>- ...</p>		Wissen, Kenntnisse			
			Können, Fertigkeiten		
				Persönliche Kompetenzen (soft skills)	
	<p><b>Wertschöpfungsprozess</b></p> <p>- planen, überwachen</p> <p>- kontrollieren</p> <p>- reflektieren</p> <p>- beachten</p>		Wissen, Kenntnisse		
				Können, Fertigkeiten	
			Persönliche Kompetenzen (soft skills)		

# Anforderungsprofil Baggerfahrer (Industriebagger)



	Anforderungsfelder	Tätigkeiten und Anforderungen
Wissen / Kenntnisse	Erfahrungswissen	Unternehmensabläufe (Wareneingang/-ausgang, Lagerung, Sortierung, Verwertung)
		Arbeitsweise, Umgang, Schwächen der Fahrzeuge (Lastaufnahmemittel: verschiedene Greifer, Schaufeln, Magnet)
		Materialkenntnisse: grobe Unterscheidung der Materialien (Metalle, Nichteisenmetalle, Buntmetalle, ...) und Sorten (Papier, ...)
	Verordnungen/Vorschriften	BetrSichV, betriebliche Brandschutzverordnungen, ...
	Material- und Sortenkenntnisse	Papier, Pappe, Metalle, gewerbliche Abfälle, Produktionsabfälle, Bauabfälle: die wichtigsten Materialien bzw. Sorten kennen
	Grundkenntnisse KAW	Grundbegriffe (Kreislaufwirtschaft, Abfall, Entsorgung, Verwertung), Stoffströme
	Technisches Verständnis	Fahrzeug (Aufbau, Funktionsprinzipien), Maschinen (Presse, Schere: Aufbau, Funktionsprinzipien), Funkgeräten, Steuereinrichtungen ...
Allgemeinbildung	Deutsch (lesen, schreiben, sprechen), Grundrechenarten	
	Nachweise (Führerscheine ...)	Führerschein Kl. B, C; Gablerschein, ...
Können / Fertigkeiten	Manuell	Be- und entladen von Fahrzeugen (LKW), Containern (verschiedene Bagger und Lastaufnahmemittel)
		Beschickung von Maschinen/Anlagen (Presse, Sortieranlage)
		Sortieren mit dem Bagger (z. B. Metalle), zerkleinern, umschichten, trennen (z. B. Holz, Säcke)
		Maschinen bedienen (z. B. Presse, Schere)
		Material bewegen, lagern, umlagern (innerhalb des Betriebsgeländes)
		Fahrzeuge warten, reinigen, kleine Reparaturen durchführen (abschmieren, Verschleißteile wechseln)
		Springerfunktion
	Nicht-Manuell	Betriebsablauf (Warenein-/ausgang etc.) überwachen, zuarbeiten
		Sortierpersonal anleiten
		Störungen, Defekte an den Fahrzeugen, Maschinen erkennen, Beseitigung organisieren, Wartungspläne einhalten
		Sicherheitsvorschriften (Fahrzeuge, Maschinen) kennen und einhalten
		Dokumentationen/Protokolle handschriftlich führen (Pressberichte, Sicherheitsprüfungen, ...)
		...
		...
Soft skills	Selbständigkeit	z. T. selbständiges Arbeiten (Erkennen von Aufgaben), Arbeitsschutz beachten
	Belastbarkeit, Robustheit	Arbeit im Freien (ganzjährig), Lärm-/Staubbelastung,
	Teamfähigkeit	Arbeit in permanenter Absprache mit Hofpersonal (Waage, Platzmeister), Schichtführer, Vorsortierer etc.
	Zuverlässigkeit/Sorgfalt	Stör- und Gefahrenstoffe erkennen, umsichtiger Umgang mit dem Fahrzeug (Arbeitsschutz, richtige Beladung)
	Kontaktfähigkeit, Freundlichkeit	-
	...	

# Anforderungsprofil Vorsortierer

	Tätigkeiten/Anforderungen (allgemein)	Tätigkeiten/Anforderungen spezifisch
<b>Wissen / Kenntnisse</b>	<b>Erfahrungs- und Betriebswissen</b>	Betriebsabläufe, saisonale Besonderheiten, Materialsorten, kundenspezifisches Wissen, Qualitätskriterien, Ein- und Verkaufspreise verschiedener Fraktionen
	<b>Vorschriften, Verordnungen</b>	EnfbV, KrW-/AbfG
		Arbeitsschutzgesetz (ArSchG), Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV), betriebliche Brandschutzvorschriften
	<b>Material- und Sortenkenntnisse</b>	Papier, Pappe, LVP, Holz, ... Gewerbeabfälle, Produktionsabfälle, Bauabfälle
	<b>Grundkenntnisse KAW</b>	Grundbegriff (Kreislaufwirtschaft, Abfall, Entsorgung, Verwertung), Stoffströme, Verwertungstechniken
	<b>Technisches Verständnis</b>	Sortierprozess, Sortieranlage, Abscheidetechniken, Fahrzeugtechnik, Sicherheitstechniken (Belüftung, Berieselung etc.)
	<b>Allgemeinbildung</b>	Deutsch (lesen, schreiben, sprechen), Grundrechenarten
	<b>Nachweise (Führerscheine ...)</b>	Führerschein Kl. B, C; Gabestaplerschein,
<b>Können / Fertigkeiten</b>	<b>Manuell</b>	Sortieren (am Band), Störstoffe auslesen (Halle), Säcke aufschneiden, Gefahren-/Störstoffe einsammeln, einpacken, abtransportieren, ...
		Maschinen (Radlader, Gabelstapler, Bagger), Anlagen (Berieselungsanlage etc.) bedienen, steuern
		Hallen, Anlagen, Maschinen, Gelände, Hof etc. reinigen (kehren usw.)
		Maschinen, Anlagen warten, reinigen (Radlader, Bagger, Sortieranlage etc.) – ölen, schmieren, Verschleißteile austauschen Springerfunktion ...
		...
	<b>Nicht-Manuell</b>	Eingangsmaterial prüfen (Sichtkontrolle auf dem Fahrzeug, in der Halle, auf dem Hof)
		Kunden (Fahrer) anweisen, Lagerplätze zuweisen, Reklamationen abwickeln
		Laufzettel/Formulare ausfüllen, Lieferungen dokumentieren (photographieren)
		Absprache mit Anlagenleiter, Schichtführer, Maschinenführer, Sortierpersonal
		situative Kooperation mit Schichtführer, Elektriker, Sortierpersonal (bei Reparaturen, Stillstandszeiten etc.)
...		
<b>Soft skills</b>	<b>Selbständigkeit</b>	Materialeingang (Prüfung, Lagerung), Anlagenbeschickung, Gefahren-/Störstoffbeseitigung selbständig abwickeln
	<b>Belastbarkeit, Robustheit</b>	Arbeit im Freien, Lasten heben, tragen, Staub- und Lärmbelastung, permanenter Handlungsdruck
	<b>Teamfähigkeit</b>	ständige Absprache und Kooperation mit Vorgesetzten und Mitarbeitern
	<b>Zuverlässigkeit/Sorgfalt</b>	Materialreinheit, Störstoffanteil identifizieren, sicher einschätzen
	<b>Kontaktfähigkeit, Freundlichkeit</b>	Kooperation mit Kunden (Fahrer), Anweisung Sortierpersonal
	...	





# Qualifikationsmatrix (gewerblicher Bereich)



Anforderungsbereiche	Aufgaben/ Funktionen	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	MA XY	
<b>Logistik: Fahrzeuge führen, warten, reparieren</b>	Radlader	▲									
	Bagger	▲									
	Gabelstapler	▶									
	LKW										
<b>Sortieren, lagern, manuelle Tätigkeiten</b>	Sortieren (Band)	■									
	Vorsortieren	▶									
	Springer	▲									
	...										
<b>Technik/Betriebsmittel : Maschinen, Anlagen bedienen, programmieren, warten, reparieren</b>	Presse	Bedienen	▶								
		Warten	▶								
		Reinigen	■								
	Sortieranlage	Bedienen									
		Warten									
		Reinigen	■								
		Programmieren									
	Schere	Bedienen	■								
		Warten	■								
		Reinigen	■								
<b>Qualität: Materialien, Sorten kennen, unterscheiden, prüfen, testen, analysieren, dokumentieren</b>	Eingangskontrolle	▶									
	Ausgangskontrolle	▶									
	Gefahr-/Störstoffe erkennen, beseitigen	▶									
	...										
<b>Organisation, Planung</b>	Arbeits- und Personalplanung										
	Anleitung/Einweisung/Schulung (verantwortlich)										
	Arbeitssicherheit/Umweltschutz (verantwortlich)										
	Anlagenbetrieb gewährleisten										
	Auslastung Personal/Fahrzeuge/Maschinen gewährleisten										
	...										

**Legende:** leeres Feld = Tätigkeit wird nicht beherrscht, ▲ = gewünschte Qualifikation, ▶ = Tätigkeit in der Lernphase, ■ = Tätigkeit wird beherrscht



