

## Mitarbeiterprofile

### Beschreibung

*Das Mitarbeiterprofil ist ein Instrument, das den Ist-Stand der Kompetenzen eines Mitarbeiters abbildet.*

Damit ist das Mitarbeiterprofil eng verwandt mit dem Instrument der „Potenzialanalyse“ bzw. der „Stärken-Schwächen-Analyse“.

### Vorgehensweise

Um die Kompetenzen eines Mitarbeiters sinnvoll einstufen zu können, muss eine „Messlatte“ in Form eines **Anforderungsprofils** existieren. Ohne diesen Bezug besitzen Mitarbeiterprofile keine bzw. nur eingeschränkte Aussagekraft.

Im ersten Schritt werden diejenigen Kompetenzkriterien festgelegt, die für die Ausübung einer Stelle wesentlich sind. Dabei werden Fach-, methodische, persönliche und soziale Kompetenzen unterschieden. Innerhalb der Kompetenzgruppen werden relevante Fertigkeiten, Fähigkeiten bzw. Qualifikationen und deren Soll-Ausprägung definiert. Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt sich eine genauere Definition, was unter der entsprechenden Eigenschaft zu verstehen ist.

### *Ohne Anforderungen kein Mitarbeiterprofil*

Anforderungs- und Mitarbeiterprofil basieren auf den gleichen Kompetenzkriterien, dadurch ist eine Auswertung in Form eines direkten Soll-Ist-Vergleichs möglich. Dieser kann manuell oder rechnergestützt erfolgen. Die Einstufung wird in Form von Ratingskalen (z.B. **1 = keine Kenntnisse** bis **5 = sehr gute Kenntnisse**) vorgenommen. MACH2 verwendet häufig Excel-gestützte Verfahren, da diese eine automatisierte Auswertung erlauben.

Die Erfassung des Mitarbeiterprofils in Form eines Fragebogens erfolgt zunächst durch den Mitarbeiter selbst. Zum Abgleich der Kompetenzausprägungen ist es aber sinnvoll, parallel das Mitarbeiterprofil durch die direkte Führungskraft ausfüllen zu lassen. Auch die Einschätzung von Kollegen kann hilfreich sein, um ein realistisches Bild zu erhalten.

Die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen. Im Verlauf des Gesprächs sollte es zu einer einvernehmlichen Wahrnehmung der Kompetenzen durch Mitarbeiter und Führungskraft kommen. Gibt es größere Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung, können und sollten sich Folgegespräche anschließen.

Das Ziel ist, eine realistische Einschätzung der Mitarbeiterkompetenzen in Bezug auf ein vorliegendes Anforderungsprofil zu erhalten.

Liegt dieses vor, folgt der inhaltliche Abgleich zwischen Mitarbeiterprofil und Anforderungsprofil. Im Idealfall entsprechen die Kompetenzen des Mitarbeiters den gesetz-

ten Anforderungen. Damit wäre der Mitarbeiter die perfekte Besetzung für die Stelle. Sind Abweichungen festzustellen, entscheiden Höhe und Richtung über die erforderlichen Maßnahmen.

**1. Die Kompetenzen liegen geringfügig unter den Anforderungen**

Durch Qualifizierungsmaßnahmen (Seminare, Workshops, Training on the job u.a.) werden die Kompetenzen gesteigert und eine Passung erzielt.

**2. Die Kompetenzen liegen erheblich unter den Anforderungen**

Insbesondere, wenn dieses bei mehreren, für die Aufgabe wesentlichen Punkten der Fall ist, stellt sich die Frage, ob Schulungsmaßnahmen ausreichen, den Mitarbeiter fit genug für die Anforderung zu machen oder ob ein anderer Job bzw. eine andere Besetzung die bessere Alternative ist.

Eine besondere Bedeutung hat der zeitliche Verlauf der Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters: Verringern sich die Differenzen zwischen Kompetenzen und Anforderungen erkennbar zwischen zwei Einstufungen, ist es wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter in absehbarer Zukunft die Position ausfüllen kann.

Sind dagegen trotz durchgeführter Qualifizierungsmaßnahmen kaum Fortschritte erkennbar, muss eine andere Lösung gefunden werden.

**3. Die Kompetenzen liegen geringfügig über den Anforderungen**

Ggf. können die Aufgaben bzw. Anforderungen an den Mitarbeiter maßvoll gesteigert werden, um die vorhandenen Kompetenzen voll nutzbar zu machen.

**4. Die Kompetenzen liegen erheblich über den Anforderungen**

Ist dieses bei mehreren Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten der Fall, unterfordert die Aufgabe den Mitarbeiter. Vorhandene Kompetenzen werden nicht genutzt und können sich sogar reduzieren, wenn sie länger brach liegen. Gleichzeitig kann es zu wachsender [Arbeitsunzufriedenheit](#) bis hin zur Kündigung oder Inneren Kündigung kommen.

## **Erfahrungen und Erkenntnisse**

Potenzialträger wollen gefordert werden. Befinden sich diese zu lange in einem Stadium der Unterforderung, steht zu befürchten, dass sie sich andere Herausforderungen suchen. Die Führungsmaxime „Fordern und Fördern“ erweist sich hier als zutreffend. Es gibt aber auch Mitarbeiter, die gut damit leben können, dass sie überqualifiziert sind. Gelingt es, die Leistungsmotivation dieser Mitarbeiter zu erhöhen, werden bisher ungenutzte Potenziale für das Unternehmen wirksam.

Jede Organisation sollte bestrebt sein, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter in vollem Umfang zu nutzen. Um festzustellen, inwieweit dieses bereits der Fall ist bzw. wo Unter- bzw. Überqualifizierung gegeben sind, stellen Mitarbeiter- und Anforderungsprofil eine wichtige Hilfe dar.

Autor:

Max-W. Tiemann, MACH2 Personalentwicklung

[www.mach2-personalentwicklung.de](http://www.mach2-personalentwicklung.de)

## Beispiel für ein Mitarbeiterprofil

|  |  |        |      |                           |
|--|--|--------|------|---------------------------|
| Name des Mitarbeiters:   |  |        |      |                           |
| Abteilung: Seit wann:  |  |        |      |                           |
| Position: Seit wann:   |  |        |      |                           |
| <b>Formale Ausbildung:</b>   |  |        |      |                           |
| Lehre  |  |        |      |                           |
| Studium  |  |        |      |                           |
| Zusatzausbildung   |  |        |      |                           |
| Generelle Weiterbildung  |  |        |      |                           |
| <b>Auflistung der Schlüsselkompetenzen</b><br><br>(Erläuterungen siehe „Kompetenzkatalog“) | <b>Mitarbeiterprofil</b><br>(Bewertung nach Wichtigkeit) |        |      |                           |
|  | gering   | mittel | hoch | überdurchschnittlich hoch |
| <b>Fachliche Kompetenz</b>   |  |        |      |                           |
| Kostenbewusstsein  |  |        |      |                           |
| EDV  |  |        |      |                           |
| Fremdsprachen  |  |        |      |                           |
| Fachspezifische Qualifikation  |  |        |      |                           |
| <b>Methodische Kompetenz</b>   |  |        |      |                           |
| Problemlösefähigkeit   |  |        |      |                           |
| Selbstmanagement   |  |        |      |                           |
| Ausdrucksfähigkeit   |  |        |      |                           |
| Organisationsfähigkeit   |  |        |      |                           |
| Konzeptionelles Arbeiten   |  |        |      |                           |
| Setzen von Prioritäten   |  |        |      |                           |
| Projektmanagement  |  |        |      |                           |
| <b>Soziale Kompetenz</b>   |  |        |      |                           |
| Gesprächsführung   |  |        |      |                           |
| Moderation   |  |        |      |                           |
| Teamfähigkeit  |  |        |      |                           |
| Verhandlungsgeschick   |  |        |      |                           |
| Kooperationsbereitschaft   |  |        |      |                           |
| Mitarbeiterführung   |  |        |      |                           |
| Kritikfähigkeit / Empathie   |  |        |      |                           |
| <b>Persönliche Kompetenz</b>   |  |        |      |                           |
| Einsatzbereitschaft / Engagement   |  |        |      |                           |
| Belastbarkeit  |  |        |      |                           |
| Motivation   |  |        |      |                           |
| Flexibilität und (geistige) Beweglichkeit  |  |        |      |                           |
| Durchsetzungsvermögen  |  |        |      |                           |
| Selbstständigkeit und Einfallsreichtum   |  |        |      |                           |
| Entscheidungsvermögen  |  |        |      |                           |
| Verantwortungsbereitschaft   |  |        |      |                           |
| Unternehmerisches Denken   |  |        |      |                           |
| Kreativität  |  |        |      |                           |