Portfolio zur Analyse der Personalqualität

Der Zweck und Ihr Nutzen

Das Personal-Portfolio ist ein Instrument, das bei der langfristig-strategischen Beurteilung Ihres Mitarbeiterpotentials unterstützt. In einer zweidimensionalen Matrix werden die unterschiedlichen Dimensionen, die für die zukünftige Unternehmensentwicklung von Bedeutung sind, gegenübergestellt. Diese Darstellung erleichtert die Stärken-Schwächen-Analyse der Personalstruktur. Sie können daraus Hinweise auf die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter in der Zukunft entnehmen.

Der Portfolio-Ansatz gibt für bestimmte Situationen Basisempfehlungen, wie sich Unternehmen strategisch verhalten können. Im Personalmanagement können Sie Portfolios für verschiedene Analysen einsetzen. So z.B. für die generelle **Durchleuchtung der Personalqualitäten** in einzelnen Unternehmensbereichen.

Die **Potenzial-Leistungs-Matrix** verbindet die Dimensionen

- Leistung (vergangenheitsorientiert) und
- Potenzial (zukunftsgerichtet).

Diese Matrix unterstützt eine differenzierte und personalentwicklungsorientierte Betrachtung der einzelnen Mitarbeiter und hilft, Leistungs- und Potenzialträger sowie Low-performer zu identifizieren. Zudem kann es als Basis für Personalbeschaffungsmaßnahmen herangezogen werden.

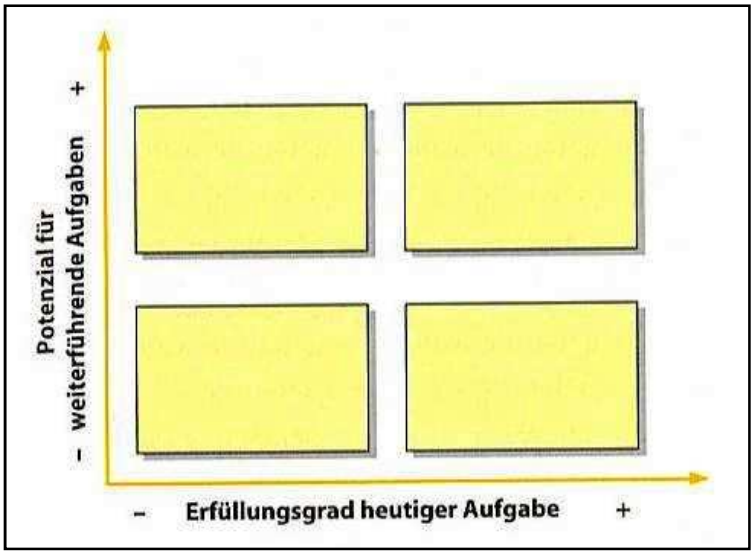

Abb.: Personal-Portfolio - Potenzial-Leistungs-Matrix/Personalqualität

Zielsetzungen des Personal-Portfolios

- Auf Teamebene
  - als Grundlage für Entwicklungsgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter,
  - zur Ableitung von differenzierten Personalmaßnahmen (nach Leistung und Potenzial), zur Erhöhung der Arbeitsqualität und -zufriedenheit.
- Auf Unternehmensebene
  - zur Sicherstellung und Steigerung der Produktivität durch richtig eingesetzte Mitarbeiter,
  - zur Überprüfung des Ist-Standes der Leistungsfähigkeit und des Potenzials der Mitarbeiter,
  - zur Unterstützung der Unternehmensstrategie: z.B. bei Wachstumsstrategie zur Erhöhung der Qualität in Form von Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen, bei einer Konsolidierungsstrategie auch zum Personalabbau.

Portfolio zur Analyse der Personalqualität

Die Methode

Als Grundlage für eine zielgerichtete Analyse, Personalplanung und Personalentwicklung im Unternehmen kann die **Potenzial-Leistungs-Matrix** genutzt werden.

Für jeden Mitarbeiter im Unternehmen werden die **aktuelle Leistung** sowie das **zukünftige Potenzial** eingeschätzt. Daraus ergeben sich vier Mitarbeitertypen:

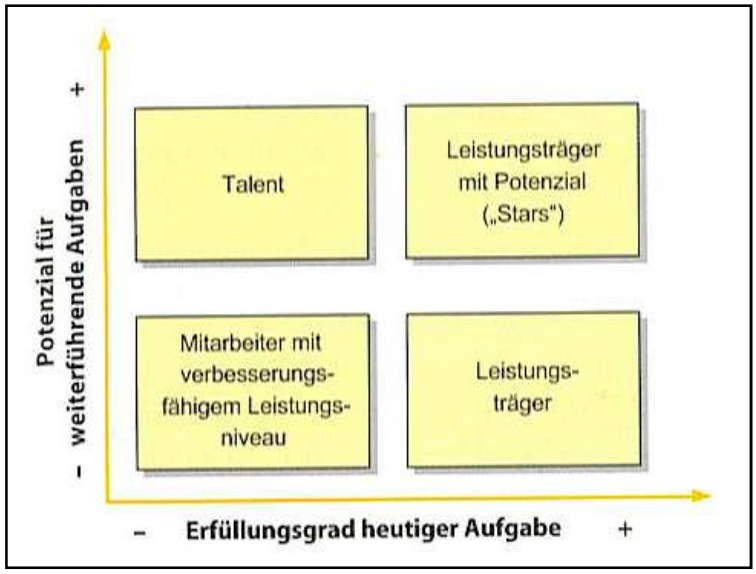

Abb.: Personal-Portfolio - Personal-Qualität (Trauner)

- Talente:

Mitarbeiter, von denen man nicht weiß, ob sie auf Dauer im Unternehmen bleiben möchten (z.B. Nachwuchsführungskräfte). Durch Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten lassen sie sich zu Stars entwickeln.

- Stars:

Hochmotivierte Mitarbeiter, die dem Unternehmen ihr Fähigkeitspotenzial längerfristig zur Verfügung stellen. Um eine hohe Motivation zu halten, braucht man entsprechende Anreizsysteme.

- Leistungsträger:

Mitarbeiter, die stark an das Unternehmen gebunden sind, aber nur über ein geringes Entwicklungspotenzial verfügen (z.B. Stabsspezialisten oder ältere Mitarbeiter).

- Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:

Mitarbeiter, die eine geringe Entwicklungsmotivation aufweisen. Dies lässt sich z.B. ändern, indem man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.

So setzen Sie die Methode ein

Jede Führungskraft baut für ihr Team das Portfolio auf, indem sie die Namen der Mitarbeiter einem Feld in der Matrix zuordnet. Zur Einordnung in das Portfolio können die in der folgenden Tabelle genannten Kriterien dienen.

Talente: ■ Anforderungen des Arbeitsplatzes werden (noch) nicht erfüllt, aber es ist eine positive Entwicklung erkennbar ■ Mitarbeiter ist in die Aufgabe noch nicht vollständig eingearbeitet oder zeigt Kompetenzen für ein anderes Aufgabengebiet ■ (Noch) nicht zufriedenstellende Zielerreichung, gute Verhaltensbeurteilung	**Stars:** ■ Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt ■ Mitarbeiter ist in die jetzige Aufgabe vollständig eingearbeitet und zeigt Kompetenzen für ein weiteres Aufgabengebiet (horizontale und vertikale Entwicklung möglich) ■ Gute bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung
Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau: ■ Anforderungen des Arbeitsplatzes werden nicht erfüllt und derzeit ist keine positive Entwicklung erkennbar ■ Mitarbeiter ist mit der Aufgabe überfordert ■ Schlechte Zielerreichung und nicht zufriedenstellende Verhaltensbeurteilung	**Leistungsträger:** ■ Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt ■ Mitarbeiter ist in die Aufgabe vollständig eingearbeitet, richtig platziert und nicht für ein anderes Aufgabengebiet vorgesehen ■ Zufriedenstellende bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung

Abb.: Kriterien zur Einordnung in das Personalportfolio (Trauner)

Im Anschluss an die Portfolio-Erstellung diskutiert die Führungskraft die Ergebnisse mit dem Mitarbeiter und leitet Personalentwicklungsmaßnahmen ab. Im Folgenden sind solche Möglichkeiten für die einzelnen Mitarbeitergruppen aufgeführt.

Ein Beispiel zur Orientierung

Das Beispiel zeigt ein Portfolio, in dem die Führungskraft ihre Mitarbeiter entsprechend der aktuellen Leistung und des zukünftigen Potenzials eingetragen hat. Diese Darstellung bietet bereits eine sehr differenzierte Analyse.

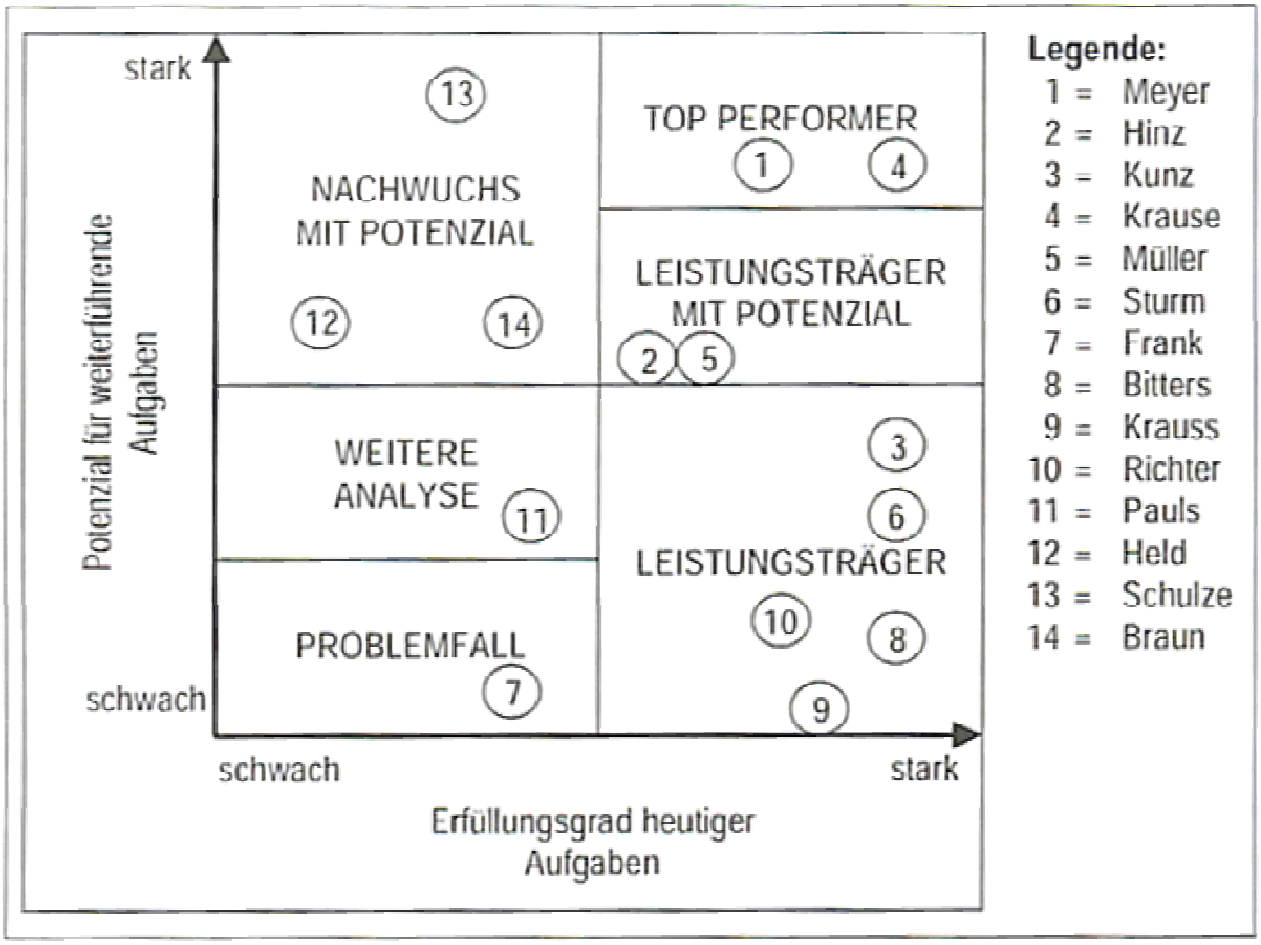

Abb.: Personal-Portfolio - Personalqualität (Graupner)

Manche Unternehmen erstellen im Vorfeld ein Soll-Portfolio, das angibt, wie viel Prozent der Mitarbeiter sich abhängig vom Geschäftszweck sinnvollerweise in welchem Quadranten befinden sollten. Dabei differieren die Angaben von 3-10% bei Mitarbeitern mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau und ca. 10-15% bei den „Stars“. Der Großteil der Mitarbeiter sollte sich im Feld Leistungsträger befinden.

Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Bei Mitarbeitern, die weder Potenzial für andere Aufgaben noch aktuell eine zufriedenstellende Leistung zeigen, ist die Führungskraft am stärksten gefordert. Vor einer Kündigung des Mitarbeiters sollte zuerst geklärt werden, ob nicht andere Aufgaben in Frage kommen bzw. welche Gründe hinter einer mangelhaften Leistung stehen und wie der Mitarbeiter motiviert werden kann.

- Maßnahmen für Talente

Ziel ist es, die Phase der Einarbeitung möglichst kurz zu gestalten, das Potenzial zum Star oder Leistungsträger zu entwickeln und den Mitarbeiter zu motivieren.

- Maßnahmen für Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau

Da klassische Personalentwicklungsinstrumente wie Beförderungen oder neue Positionen nicht geeignet sind, sind diese Mitarbeiter in ihrem derzeitigen Aufgabengebiet zu entwickeln und zu fördern. Maßnahmen wie Job-Enlargement/Job-Enrichment sind Möglichkeiten, immer wieder neue Herausforderungen zu bieten. Daneben sind materielle Anreize und Sicherheit wichtige Aspekte für diese Zielgruppe.

- Maßnahmen für Leistungsträger

Bei den Leistungsträgern handelt es sich häufig um die am schwierigsten zu motivierende Gruppe und daher die am meisten vernachlässigte - obwohl die meisten Mitarbeiter sich in diesem Bereich befinden. Das Personalmanagement sollte daher in den angebotenen Personalinstrumenten diese Zielgruppe verstärkt betrachten.

- Maßnahmen für Stars

Mitarbeitern mit hoher Leistung und hohem Potenzial ist eine Perspektive im Unternehmen zu bieten. Zur besonderen Anerkennung sind Beförderungen möglich.

Die Portfolios sind regelmäßig zu überprüfen und nicht als statische Abbildung zu sehen, sondern vorwiegend als Diskussionsgrundlage zu verwenden. Alle Teamportfolios können auf Abteilungs- oder Unternehmensebene verdichtet werden, um der Geschäftsleitung einen Überblick über die aktuelle Verteilung zu geben.