

„Extra ein Anforderungsprofil erstellen? Das ist doch viel zu viel Aufwand! So viel Zeit habe ich nicht. Müssen wir denn wirklich so bürokratisch vorgehen?“

Vielleicht haben Sie zunächst solche oder ähnliche Gedanken. Bei genauer Betrachtung werden Sie jedoch feststellen, dass mit Hilfe des Anforderungsprofils viel Zeit und eine Menge Kosten gespart werden können.

Je nach Art der zu besetzenden Stelle stehen personalsuchende Unternehmen oft vor zwei grundsätzlich verschiedenen Situationen. In beiden Fällen ist das Anforderungsprofil die Basis für eine schnelle und effiziente Personalsuche.

Auf der einen Seite kann eine kleine regional geschaltete Anzeige, z. B. für eine Stelle als Diplom-Betriebswirt, eine wahre Bewerbungsflut auslösen. Auf Anzeigen für Hochschulabsolventen in überregionalen Tageszeitungen sind mehrere hundert Bewerbungen möglich. Es kostet Zeit und Mühe, hier den Überblick zu behalten. Der Auswahlprozess wird so leicht zur Tortur. Je mehr Bewerbungen man angesehen hat, desto weniger Überblick hat man und umso schwieriger wird es, eine Entscheidung zu treffen. Nur „gedachte“ Kriterien verschwimmen im Entscheidungsprozess immer mehr. Auf der anderen Seite kann es passieren, dass Sie auf eine aufwändige und kostspielige Anzeigenkampagne hin, z. B. zur Besetzung von IT-Positionen, nur wenige Bewerbungen erhalten. Die Qualifikation der Bewerber aber befriedigt kaum Ihre Erwartungen.

Nur ein von Anfang an strukturierter Auswahlprozess verhindert, dass Sie bei einer Bewerbungsflut den Überblick verlieren und dadurch die Personalsuche zum Ärgernis wird. Machen Sie das positions- und aufgabenspezifische Anforderungsprofil zum Ausgangspunkt Ihrer strukturierten Vorgehensweise.

Für schwer zu besetzende Positionen sollten Sie hingegen gründlich überprüfen, was Sie bei der Personalwerbung bisher getan haben, um in diesem Fall noch exakter vorgehen zu können (siehe Kap. 3 „Möglichkeiten der Personalsuche“). Auch hier bildet das Anforderungsprofil den Ausgangspunkt Ihres Personalmarketings.

Zusammenfassend zeigt Ihnen die folgende Übersicht den Nutzen, den das Anforderungsprofil Ihnen bietet:

Aufgaben des Anforderungsprofils

- Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für Ihre Stellenausschreibung.
- Es hilft Ihnen, bei der Bewerbervorauswahl Zeit zu sparen – Sie können z. B. in minimaler Zeit nach Muss-Anforderungen selektieren.
- Es gibt Ihnen jederzeit alle wesentlichen Informationen, die Sie von einem Bewerber benötigen.
- Es ist Basis für die Entwicklung von Interviewleitfäden und Auswahlverfahren.
- Es ermöglicht einen effizienten Vergleich zwischen den Erwartungen des Unternehmens und den konkreten Bewerberqualifikationen.
- Es vermeidet Abstimmungsprobleme zwischen mehreren an der Personalauswahl Beteiligten, da ein klares Profil vorliegt, welches im besten Falle gemeinsam erarbeitet wurde.

2.1 Was ist ein Anforderungsprofil?

Bevor Sie mit der Personalsuche beginnen, müssen Sie wissen, wen Sie suchen. Sie sollten sich bereits zu diesem frühen Zeitpunkt überlegen, was Sie oder Ihr Unternehmen von dem neuen Mitarbeiter erwarten. „Ist die Stelle mit einem Maschinenbauer wirklich optimal besetzt, nur weil sie schon immer von einem Maschinenbauer wahrgenommen wurde?“ Welche Kompetenzen, sowohl fachlich wie auch zwischenmenschlich, muss der Kandidat mitbringen, um die Position optimal und erfolgreich wahrnehmen zu können?

Ein erster Orientierungspunkt können Stellen- oder Funktionsbeschreibungen sein. Für ein genaueres Bild dagegen benötigen Sie ein Anforderungsprofil, das exakt für die zu besetzende Position entwickelt wurde. Ein auswahlunterstützendes Anforderungsprofil beschreibt alle beim gesuchten Mitarbeiter gewünschten

Qualifikationen möglichst detailliert, und zwar die fachliche Qualifikation, die Verhaltenskompetenzen und persönlichkeitsbezogene Aspekte. Es ergibt so einen Maßstab an dem die Bewerber gemessen werden. Die Qualität bestimmt maßgeblich den Erfolg der Auswahlentscheidung! Als Personalentscheider werden Sie dabei allerdings häufig vor der Schwierigkeit stehen, dass die hier aufgeführten Anforderungen für eine umfassende Kompetenzbeschreibung unzureichend sind. Kompetenzanforderungen werden in Stellenprofilen oft gar nicht oder zu übergreifend beschrieben. Anhand von Allgemeinplätzen wie „Führungstalent“ oder „Organisationstalent“ lassen sich Bewerber in ihren Fähigkeiten aber nicht differenziert einschätzen.

Im Kapitel über Persönlichkeitstest Abschn. 6.3 finden Sie das Modell der sogenannten Kompetenzpyramide, wo folgende Bereiche unterschieden werden: Wissen, Verhaltenskompetenzen und Persönlichkeit. Die Kompetenzpyramide eignet sich als Grundlage, um alle notwendigen Kompetenzbereiche, die für eine Anforderungsanalyse benötigt werden, festzuhalten.

2.2 Wie wird ein Anforderungsprofil erstellt?

Bevor Sie ein Anforderungsprofil erstellen können, müssen Sie genau und umfassend analysieren, welche Fähigkeiten der Kandidat haben muss, um die Anforderungen der Position umfassend zu erfüllen. Es gibt ganz unterschiedliche Methoden, ein Soll-Profil zu erstellen, aus dem hervorgeht, über welche Kompetenzen der neue Mitarbeiter verfügen soll und wie stark diese ausgeprägt sein sollen.

Die Anforderungsanalyse kann bottom-up oder top-down erfolgen. Beim Bottom-Up-Vorgehen werden die Anforderungen aus den konkreten Aufgaben einer Tätigkeit abgeleitet. Beim Top-Down-Verfahren werden aus Unternehmenszielen und -strategien die Ziele der jeweiligen Positionen entwickelt. Diese Positionsziele werden dann auf die konkreten Anforderungen einer Stelle übertragen.

Die Qualität Ihrer Auswahlentscheidung kann nur so gut sein wie die Ergebnisse der Anforderungsanalyse. Wollen Sie zum Beispiel sicherstellen, dass ein neuer Mitarbeiter für eine Position im Vertriebsinnendienst „kundenorientiert genug“ ist, um die Position erfolgreich zu bewältigen, reicht es nicht, „Kundenorientierung“ als Kriterium einfach zu nennen. Voraussetzung für die Überprüfung und Einschätzung der vom Kandidaten gezeigten Kundenorientierung ist ein gemeinsames Verständnis darüber, was genau unter „Kundenorientierung“ verstanden werden soll. Das heißt z. B., dass erarbeitet werden muss, in welchen konkreten Situationen mit Kundenkontakt welche Verhaltensweisen zu dem von Ihnen gewünschten Kontaktergebnissen führen. Ist dieses Verhalten klar beschrieben, können Sie im

Einstellungsverfahren überprüfen, ob und inwieweit der Bewerber die gewünschten Kompetenzen mitbringt. Diese sehr konkrete Verhaltensbeschreibung können Sie z. B. mit der Critical-Incident-Technique (CIT) gewinnen. Die Technik wird in Abschn. 2.2.6 genau beschrieben.

2.2.1 Wie gewinnen Sie die Anforderungskriterien?

Für Ihre Anforderungsanalyse finden Sie im weiteren Verlauf dieses Kapitels Checklisten und andere Hilfestellungen, die ein gezieltes und effektives Vorgehen unterstützen. Unabhängig davon welche Vorgehensweise Sie wählen, empfehlen wir Ihnen bei der Anforderungsanalyse, streng mit sich selbst und Ihrem Gesprächspartner zu sein. Arbeiten Sie den Prozess diszipliniert durch.

Nutzen Sie bei der Erstellung des Anforderungsprofils die Chance, die Qualifikationsanforderungen der zu besetzenden Position zukunftsorientiert zu hinterfragen. Berufsprofile und Ausbildungsinhalte haben sich bei vielen Ausbildungs- und Studiengängen verändert. Trennen Sie sich von leicht getätigten Aussagen wie: „Hierfür brauchen wir mindestens einen Kandidaten mit XY-Abschluss“ oder „Das hat bisher immer ein XY gemacht“. Über den Kreis bisheriger Kandidaten hinauszuschauen, erweitert Ihre Chancen, den besten Kandidaten zu finden oder je nach Bewerbermarkt Ihre Auswahlchancen zu erweitern. Am Ende dieses Kapitels wird dieser Aspekt noch einmal vertieft behandelt.

Bei einer umfassenden Anforderungsanalyse sollten sowohl die Situation des Unternehmens als auch die Analyse der Position einbezogen werden, da sich beide auf die vom neuen Mitarbeiter geforderten Kompetenzen auswirken.

Zur Situation des Unternehmens gehören neben Produkten, strategischen Geschäftsfeldern und aktuell relevanten Erfolgsfaktoren auch quantitative und qualitative Unternehmensziele, -kultur, -leitbild, -philosophie und zentrale Werte, aber auch jene Leistungsvariablen des Unternehmens, die in nächster Zeit verbessert werden müssen.

Bei der Analyse der Position sollten Sie sich mit den zu erbringenden Leistungen des Mitarbeiters auseinandersetzen. Dazu sollten Sie fragen, welche quantitativen und qualitativen Ziele erreicht werden sollen, wie diese zu den Zielen der Unternehmung in Beziehung stehen, wie die Position in die Aufbauorganisation eingebunden ist. Ebenso sind die Anzahl und Qualifikation der unterstellten Mitarbeiter, der Verantwortungsbereich, mögliche zukünftige Veränderungen und alle notwendigen und wünschenswerten Ausbildungs- und Erfahrungsvoraussetzungen für die Position einzubeziehen.

Tab. 2.2 Checkliste: Sonstige Erwartungen an den Kandidaten

	unwichtig/niedrig wichtig/hoch				
	1	2	3	4	5
Zeitliche Einsatzbereitschaft					
Bereitschaft zu Mehrarbeit (ohne Ausgleich)					
Bereitschaft zu Mehrarbeit (mit Ausgleich)					
Bereitschaft zu Reisetätigkeit					
Ständig wechselnde Einsatzorte					
Bereitschaft zum intensiven Arbeiten im Team					
Selbstständigkeit					
Verantwortungsbereitschaft					
Verantwortung für eigenes Budget (€ ...)					

Überprüfen Sie zunächst mithilfe der Checkliste in Tab. 2.1 die Haupt- und Nebenaufgaben, die der künftige Stelleninhaber erfüllen muss:

Mit der Checkliste in Tab. 2.2 können Sie die sonstigen Erwartungen, die Sie an den Kandidaten stellen, erfassen:

Die Checkliste in Tab. 2.3 erfasst die Umfeldfaktoren der offenen Stelle:

Tab. 2.3 Checkliste: Umfeldfaktoren der zu besetzenden Position

Umfeldfaktor	Zu beachten		Anmerkungen/ Besonderheiten
	Ja	Nein	
Großraumbüro			
Einzelbüro			
Büro wird geteilt mit ...			
Aufgabengebiet wird zusammen bearbeitet mit ...			
Mitarbeiter berichtet an ...			
Anzahl der Kollegen in der Abteilung			
Enge Kooperation/ Zusammenarbeit mit ...			

Tab. 2.4 Checkliste: Fachliches Anforderungsprofil

Anforderung	Erläuterung/Definition
Ausbildungsberuf	
Hochschulstudium	
Fachhochschulstudium	
Zusatzausbildung	
Spezialisierung	
EDV-Kenntnisse	
Weiterbildungen	
Berufserfahrung	
Sprachkenntnisse	
Mobilität	
Führerschein	
Sonstiges	

2.2.3 Notwendiges Fachkönnen

Aus den Aufgaben, Erwartungen und Rahmenbedingungen der zu besetzenden Position können Sie im nächsten Schritt leicht die fachlichen Qualifikationen und Fähigkeiten ableiten. Diese werden in einem fachlichen Anforderungsprofil erfasst. Dabei ist zu differenzieren zwischen den Muss- und den Kann oder „Nice-to-have“-Anforderungen.

Muss-Anforderungen sind für die Aufgabenerfüllung unbedingt notwendig und bereits bei der Vorauswahl ein hartes Auswahlkriterium. Dagegen sind Kann-Anforderungen wünschenswert, aber nicht zwingend notwendig und insofern eher Kriterien, die häufig erst in der Endphase des Bewerbungsverfahrens entscheidungsrelevant werden, wenn die Auswahl zwischen mehreren recht gut passenden Bewerbern getroffen werden muss.

Muss- und Wunsch-Anforderungen

Beim Ableiten des fachlichen und sozialen Anforderungsprofils aus der Aufgaben- und Positionsbeschreibung sollten Sie differenzieren zwischen:

Muss-Anforderungen

- sind für die Aufgabenerfüllung **unbedingt notwendig**: hartes Auswahlkriterium bereits bei der Vorauswahl

Kann-Anforderungen

- **wünschenswert**, aber nicht zwingend notwendig: eher weiche Kriterien, die in der Endphase entscheidungsrelevant werden

Das fachliche Anforderungsprofil ist bereits Ihre Basis für die Bewerbervorauswahl.

2.2.4 Notwendige persönliche Eigenschaften

Die Neubesetzung einer Position beinhaltet immer die Chance, ganz gezielt Mitarbeiter mit spezifischen Verhaltens- und Persönlichkeitskompetenzen zu gewinnen. Vielleicht streben Sie in Ihrem Unternehmen schon lange eine Umorientierung im Führungs-, Verkaufs- oder Teamverhalten an. Definieren Sie Ihre Anforderungskriterien in diesen Bereichen entsprechend. Wählen Sie Mitarbeiter aus, die Ihren Anforderungen an die erforderliche soziale Kompetenz gerecht werden. Auch hier sollten Sie, wie beim fachlichen Anforderungsprofil, zwischen Muss- und Wunsch-Anforderungen unterscheiden.

Im nächsten Schritt leiten Sie aus der Aufgabenbeschreibung das soziale Anforderungsprofil für Ihren neuen Mitarbeiter ab (Checkliste Tab. 2.5). Folgende Fragen helfen Ihnen dabei: Wie soll die Aufgabe wahrgenommen werden? Welche sozialen (Verhalten/Persönlichkeit) Kompetenzen sind dafür notwendig? Wie stark müssen diese ausgeprägt sein? Welche Verhaltensweisen darf der Stelleninhaber auf keinen Fall zeigen?

Tab. 2.5 Checkliste: Anforderungsprofil für Verhaltenskompetenzen

Verhaltenskompetenzen	Ausprägung/Wichtigkeit niedrig hoch				
	1	2	3	4	5
Kommunikationskompetenzen					
Führungskompetenzen					
Verkaufskompetenzen					
Kompetenzen im Bereich Organisation und Planung					
Kompetenzen im Bereich Strategie und Analyse					

Die Abb. 2.1 stellt ein Muster-Anforderungsprofil für eine Führungsaufgabe dar.

2.2.5 Können und Wollen mit der Anforderungsanalyse gezielt ermitteln

Einen weiteren Weg für eine sehr fundierten Anforderungsanalyse, an dessen Ende Sie eine genaue Beschreibung der Faktoren haben, die ein Kandidat in der zu besetzenden Position können soll, aber auch der Faktoren, die ein Kandidat wollen soll, bietet das dreistufige Verfahren der Anforderungsanalyse. Für diese Form der Anforderungsanalyse ist es gut, wenn Sie sich, je nach Position, ungefähr zwei bis drei Stunden Zeit nehmen und sich Führungskräfte, die zu dieser Position etwas sagen können, mit zur Erarbeitung des Anforderungsprofils hinzunehmen. Sehr gut geeignet ist dieses Vorgehen auch, um für Positionsklassen ein Anforderungsprofil zu erstellen, was dann sehr schnell und einfach für spezifische Positionen ergänzt werden kann. Dieses Anforderungsprofil eignet sich immer dann besonders gut, wenn Positionen häufiger und/oder mehrfach zu besetzen sind.

Muster Anforderungsprofil für eine Führungsaufgabe

Führungskompetenz

Zielorientierung

MA-Controlling

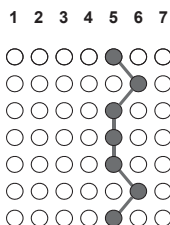
MA-Motivation

Konfliktfähigkeit

Verantwortungsbereitschaft

Entscheidungsfähigkeit

Sensibilität



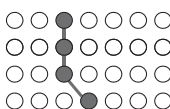
Fachkompetenz

Analytisches Denken

Konzeptionelles/lösungsorientiertes Denken

Beratungskompetenz

Eigeninitiative



Zwischenmenschliche Kompetenz

Kommunikationskompetenz

Selbstdarstellung und Auftreten



Abb. 2.1 Muster Anforderungsprofil

Für dieses Vorgehen stellen Sie letztendlich drei grundlegende Fragen. Dabei beginnt das Verfahren mit Blick auf die Ziele einer Position.

Die erste Frage, die Sie sich stellen und mit den Beteiligten bearbeiten, ist: „Was sind die Ziele der Position?“ Oder auch ergänzend: Warum nehmen wir so viel Geld in die Hand, um diese Position zu besetzen?

Hier hat es sich bewährt, für eine Position die drei bis fünf wesentlichen Kernziele herauszuarbeiten. In der Regel ist das ausreichend. Die Antworten auf die Frage nach den Positionszielen beginnen immer mit „Es soll erreicht werden, dass...“ oder alternativ „Es soll sichergestellt werden, dass...“

Bitte beachten Sie, dass Ziele definiert werden sollen, also Zustände, die noch nicht erreicht oder eingetreten sind. Es geht im ersten Schritt nicht um die Beschreibungen von Aufgaben oder Anforderungen!

Die zweite Frage, die Sie sich aufbauend auf den erarbeiteten Zielen stellen, ist: „Was muss jemand tun, um die Ziele dieser Position gut zu erreichen?“

In diesem Schritt erarbeiten Sie für jedes der definierten Ziele die (Kern-)Aufgaben, die jemand übernehmen muss, um dieses Ziel zu erreichen. Wichtig ist in diesem Schritt, sich selbst dahingehend zu disziplinieren, dass Sie nicht jetzt schon von Fähigkeiten sprechen, sondern tatsächlich von Aufgaben, die übernommen werden müssen, von Dingen, die jemand tun muss. Hier im zweiten Schritt schauen Sie bitte ausschließlich auf die Aufgaben!

Erfolgreiche Personalauswahl

Sicher, schnell und durchdacht

Lorenz, M.; Rohrschneider, U.

2015, XII, 165 S. 35 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4765-9