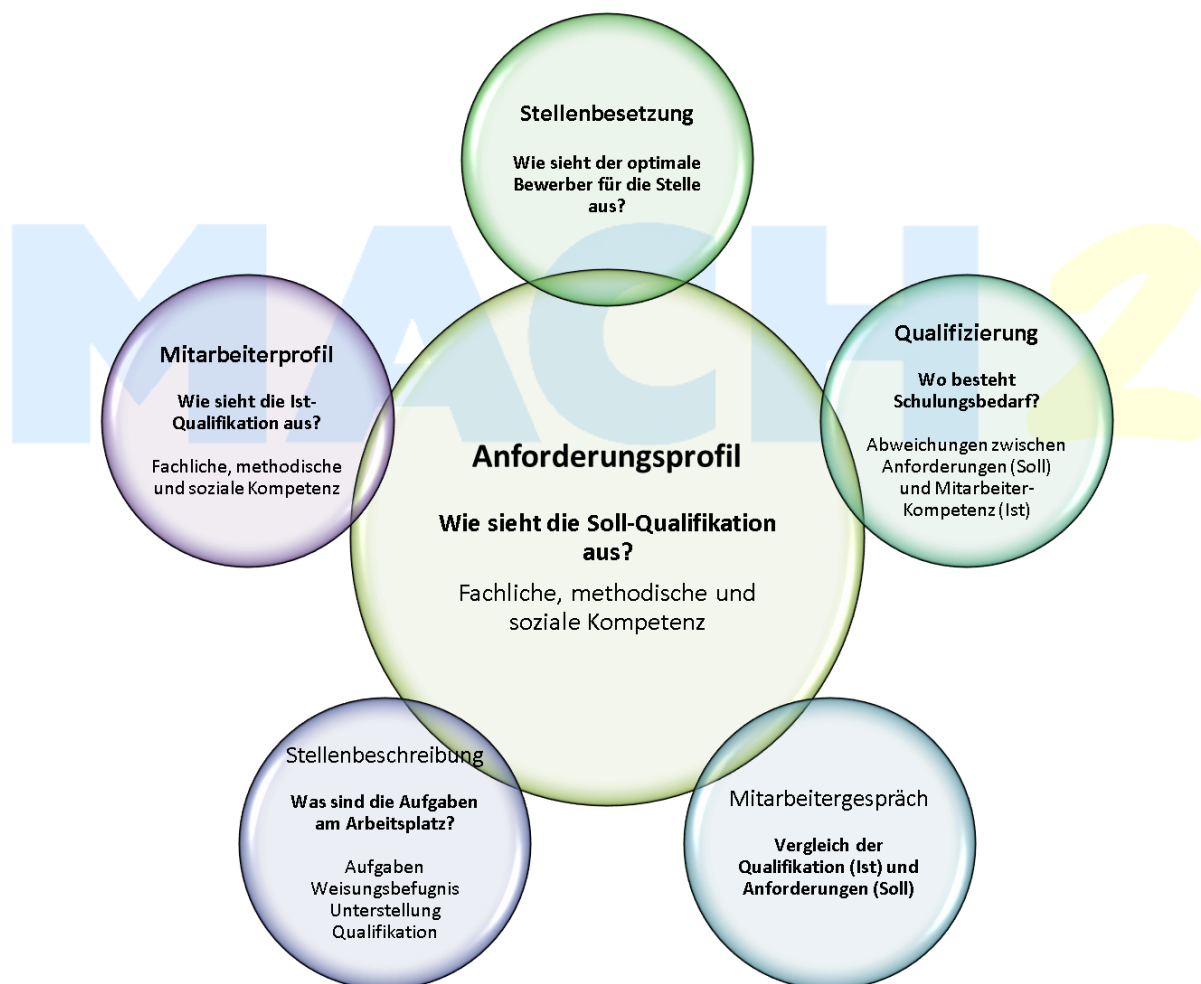


Anforderungsprofile

Beschreibung

In Anforderungsprofilen sind die für eine adäquate Ausführung einer Funktion notwendigen Kompetenzen aufgeführt. Dabei werden fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen unterschieden. Den Grundstock für Anforderungsprofile bilden die Stellenbeschreibungen. Aus den dort festgelegten Aufgaben werden die erforderlichen Kompetenzen abgeleitet.

Viele Maßnahmen und Methoden im Bereich der Personalentwicklung und Personalauswahl beruhen auf dem Vorhandensein von aktuellen Anforderungsprofilen.



Grafik: Das Anforderungsprofil als zentrales Instrument der Personalentwicklung und Personalauswahl

Vorgehensweise

Bei der Erstellung von Anforderungsprofilen kommt den Führungskräften und Stelleninhabern eine besondere Bedeutung zu, da nur diese über genaue Kenntnisse der Stelle bzw. Funktion verfügen. Die Erfassung der Kompetenzen kann alternativ oder ergänzend erfolgen mit Hilfe von:

- Einzelgesprächen
- Workshops
- schriftlichen Befragungen (Fragebögen).

Die Ergebnisse werden in ein- bis zweiseitigen, im Mittelstand häufig mit Excel oder Word erstellten Formularen zusammengefasst, wobei Excel Vorteile bei der automatisierten Analyse und Ergebnisdarstellung hat. Häufig werden die Kompetenzen mit Ratings versehen, um die Bedeutung des Merkmals quantitativ einzustufen. Ergänzt wird das Formular durch eine kurz gehaltene Erläuterung der erwähnten Kompetenzkriterien.

Erfahrungen und Erkenntnisse

MACH2 setzt bei seinen Mitgliedsfirmen ein kombiniertes Verfahren ein, um Anforderungsprofile zu erstellen. Im ersten Schritt werden auf Basis der Stellenbeschreibung potenziell relevante Kompetenzkriterien festgelegt. Diese werden dann in Gesprächen mit der Führungskraft individuell angepasst. In dem Zuge erfolgt auch die Einstufung der Kompetenzen.

Wenn das Anforderungsprofil steht, findet ein Mitarbeitergespräch zwischen dem Stelleninhaber und der Führungskraft statt. In diesem wird möglicherweise Klärungsbedarf deutlich, da die Anforderungen vom Stelleninhaber häufig anders wahrgenommen werden als von der Führungskraft. Der Stelleninhaber neigt dazu, die Anforderungen an seinen Stärken zu orientieren, die Führungskraft mag das anders sehen. Auch bezüglich des Mitarbeiterprofils, also der Einschätzung der Ist-Kompetenzen des Mitarbeiters kann es Differenzen zwischen Selbst- und Fremdsicht geben, die nicht zwingend aufgelöst, aber geklärt werden müssen.

Nach erfolgtem Abgleich des Mitarbeiterprofils mit dem Anforderungsprofil sind unterschiedliche Ergebnisse möglich.

Im optimalen Fall erfüllt ein Stelleninhaber alle Anforderungen in gefordertem Umfang. Dann entspricht das Mitarbeiterprofil dem Anforderungsprofil. Damit ist der Mitarbeiter perfekt für die Funktion geeignet und es resultiert kein Handlungsbedarf.

Häufig ergeben sich jedoch Abweichungen, die, sofern das Mitarbeiterprofil geringere Kompetenzen aufweist als das Anforderungsprofil, zu Qualifikationsmaßnahmen führen sollten. MACH2 unterstützt bei der Konzeption und Durchführung geeigneter Schulungen.

Übertrifft dagegen ein Stelleninhaber die festgelegten Anforderungen deutlich, ergeben sich andere Konsequenzen. Möglicherweise kann der Stellenumfang den Kompetenzen des Inhabers entsprechend erweitert werden. Oder es empfiehlt sich sogar ein Wechsel auf eine andere Position im Unternehmen. Tendenziell besteht bei überqualifizierten Mitarbeitern die Gefahr, dass sie bei entsprechender Angebotslage das Unternehmen verlassen.

Übertragbarkeit

MACH2 Personalentwicklung berät mittelständische Unternehmen bei der Aufnahme von Stellenbeschreibungen und der Ableitung von Anforderungsprofilen sowie der Umsetzung von Schulungsmaßnahmen. Wir haben dabei die Erfahrung gemacht, dass häufig ein „Anstoßen“ von außen notwendig ist, um eine konsequente Verfolgung hin zu maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen zu gewährleisten.

Auf der nachfolgenden Seite finden Sie den Auszug eines Anforderungsprofils.

Autor:

Max-W. Tiemann, MACH2 Personalentwicklung

www.mach2-personalentwicklung.de

MACH2

Anforderungsprofil

Stelle				
Bezeichnung:				
Abteilung:				
Formale Ausbildung				
Berufsausbildung(en):				
ggf. Zusatzausbildung(en):				
	Anforderungen des Unternehmens (grau gekennzeichnet)			
	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Fachliche Kompetenz				
Kostenbewusstsein				
<i>Ergebnisse nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten mit dem geringsten Aufwand erbringen, Rentabilitätsberechnungen</i>				
EDV				
<i>MS-Office (Outlook, Word, Excel, PowerPoint, evtl. Access) und betriebsspezifische Software</i>				
Fremdsprachen				
<i>Verstehen, sprechen und schreiben; sich im internationalen Kontext bewegen können: small talk u. Fachgespräche</i>				
Fachspezifische Qualifikation				
<i>Seine Fachaufgaben beherrschen, sich auf dem aktuellen Stand halten, neue Fachgebiete erschließen</i>				
Methodische Kompetenz				
Problemlösefähigkeit				
<i>Schwachstellen erkennen und Probleme strukturiert, teamorientiert, zeitnah beseitigen, Wiederholprobleme vermeiden</i>				
Selbstmanagement				
<i>Eigene Ressourcen sinnvoll einsetzen, Organisationstechniken beherrschen u. einsetzen</i>				
Organisationsfähigkeit				
<i>Arbeitsabläufe rationell und zielgerichtet planen, koordinieren und durchführen. zugeordnete Ressourcen effizient einsetzen</i>				
Setzen von Prioritäten				
<i>Die zweckmäßigste und zeitlich beste Reihenfolge bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben festhalten</i>				
Projektmanagement				
<i>(Schnittstellen-) Projekte koordinieren und umsetzen können; Ressourcen einteilen; Termine einhalten, Teams motivieren</i>				
Soziale Kompetenz				
Gesprächsführung				
<i>Steuerung von Besprechungen und Gesprächen, aktives Zuhören, Anwendung von Visualisierungs- u. Moderationstechniken</i>				