

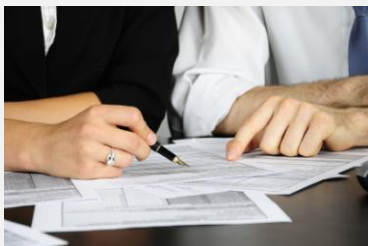
So erstellen Sie ein Anforderungsprofil

Bei der Personalauswahl ist es wie beim Autokauf - man sollte sich vor der Anschaffung überlegen: Will ich einen Kleinwagen, mit dem ich überall einen Parkplatz finde, oder brauche ich einen Kombi? Um genau den richtigen Mitarbeiter einzustellen, sollte vor Beginn der Ausschreibung ein Anforderungsprofil erstellt werden. Hier wird klar definiert, was ein erfolgreicher Stelleninhaber wirklich können und mitbringen muss. Wenn ich weiß, worauf bei der Auswahl wirklich zu achten ist, spare ich Zeit im Auswahlprozess und vermeide teure Fehlentscheidungen. Außerdem wird es mir leicht fallen, genau die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Die beste Möglichkeit, sich bei der Erstellung des Anforderungsprofils nicht im Abstrakten zu verlieren und zu verhindern, das eierlegende Wollmilchtier zu definieren, ist die Anwendung der so genannten Critical Incident Technique (CIT), der Methode der erfolgskritischen Ereignisse.

Hierbei werden verschiedene Verhaltensweisen hinsichtlich eines bestimmten Zieles als besonders erfolgreich oder als kontraproduktiv klassifiziert. Vor allem die Softskills sollten sorgfältig definiert werden, denn die Erfahrung zeigt: Mitarbeiter werden meistens aufgrund ihrer fachlichen Expertise eingestellt; trennt man sich später wieder, sind die Gründe dafür fast immer in den Soft Skills zu finden. Deshalb sollten vor allem diese im Anforderungsprofil berücksichtigt werden, zumal Fachkenntnisse oft schneller und leichter erworben werden können als passendes und situativ angemessenes Verhalten am Arbeitsplatz.

Bei der Critical Incident Technique sind im Wesentlichen drei Schritte systematisch abzuarbeiten:



Hauptaufgaben

Was sind die wesentlichen Aufgaben des Mitarbeiters? Hier ist es wichtig, dass auch tatsächlich der Großteil der Tätigkeiten (rund 80% der Arbeitszeit) erfasst wird. Beispiel: Die Position eines Gruppenleiters beinhaltet die disziplinarische Führung einer Gruppe von acht Mitarbeitern.

Verhaltensweisen

Welches Verhalten des Mitarbeiters ist hinsichtlich seiner Hauptaufgaben wünschenswert und welches eher nicht? Die Critical Incident Technique beschreibt positive, typische Verhaltensmuster eines erfolgreichen Stelleninhabers – gerade auch in besonders stressigen Situationen. Denn: Ein passender Bewerber zeigt auch unter schwierigen Bedingungen ein angemessenes Verhalten am Arbeitsplatz. Er wird nicht überfordert sein oder gar scheitern und damit auch unter höherer Belastung im Interesse des Unternehmens handeln. Zu unserem Beispiel: Ein passender Gruppenleiter gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig angemessenes, konstruktives Feedback; er scheut sich dabei nicht, auch einmal unangenehme Rückmeldungen zu geben und spricht kritisches Verhalten sehr klar und dennoch menschlich wertschätzend an.

Überfachliche Kriterien

Welche Kriterien sind aus dem Verhalten abzuleiten? Zunächst sollten die ausschlaggebenden *Soft Skills* definiert werden, z.B. Flexibilität, Initiative, Kommunikationsfähigkeit oder, passend zu unserem Beispiel, die Anwendung bewährter Führungstechniken. Anschließend sollten nicht mehr als 6-8 Kriterien priorisiert werden.

Die *Stellenbezogene Motivation* stellt einen zweiten wichtigen Teil des Anforderungsprofils dar, der leider viel zu oft vernachlässigt wird. Das rächt sich spürbar immer dann, wenn der frisch eingearbeitete Mitarbeiter unvermittelt und wie aus heiterem Himmel kündigt. Der Grund hierfür liegt häufig darin, dass wesentliche Motivatoren des Bewerbers im Vorstellungsgespräch entweder nicht richtig erkannt oder überhaupt nicht thematisiert wurden.

Hier sollten vor allen Dingen drei Aspekte systematisch erfragt werden: Die Passung zur Tätigkeit, z.B. als Gruppenleiter, die Passung zur Organisation, ihren Werten und ihrer Kultur sowie zum Standort und seinen spezifischen Gegebenheiten (z.B. schätzt der Bewerber wirklich die Vorzüge einer ruhigen und sehr ländlichen Umgebung oder fühlt er sich eigentlich nur in einer Großstadt mit der entsprechenden Infrastruktur wirklich wohl?).

Neben den überfachlichen Aspekten spielt selbstverständlich auch die *fachliche Qualifikation* eine grundlegende Rolle. Passt die fachliche Ausbildung des Mitarbeiters zu seiner Aufgabe? Welche Sprach- resp. Computerkenntnisse sind erforderlich?

Abschließend sollte die notwendige *Berufserfahrung* definiert werden: Ist die Tätigkeit geeignet für einen Berufseinsteiger, reichen zwei bis drei Jahre Berufserfahrung oder braucht es einen Mitarbeiter, der über jahrelange Erfahrung in diesem Bereich verfügt? Und: Wie lange muss der Mitarbeiter bereits in einem größeren Unter-

nehmen gearbeitet haben, um unternehmensintern über Berufserfahrung zu verfügen, sodass etwa die üblichen Kommunikations- und Entscheidungswege bekannt sind? Denn: Der neue Mitarbeiter soll seine Position ja so schnell wie möglich selbständig ausfüllen und einen guten Beitrag zum Erfolg der Gesamtorganisation leisten.



Fazit

Im Vergleich zu einer teuren und zeitraubenden Trennung von einem unpassenden Mitarbeiter ist die systematische Erstellung eines strukturierten Anforderungsprofils einfach und zügig zu bewerkstelligen. Damit ist zugleich die Basis für die richtigen Fragen im Vorstellungsgespräch gelegt. Und: Alle am Auswahlprozess Beteiligten haben sich im Vorfeld darauf verständigt, worauf es für den Erfolg auf der Stelle wirklich ankommt. Jetzt, nach der gemeinsamen Erstellung des Anforderungsprofils, werden sie jedem Bewerber geeignete Fragen stellen und leicht den passendsten Bewerber identifizieren können.