

## Anforderungsprofil für eine Stelle

### Was sind Anforderungsprofile?

Nach Analyse der Stelle und den Besonderheiten in der Einrichtung ergeben sich verschiedene Anforderungsarten, deren Ausprägungen im Anforderungsprofil abgebildet sind.

Anforderungen sind Soll-Beschreibungen davon, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Mitarbeitenden zur optimalen Aufgabenerfüllung brauchen.

Das Anforderungsprofil sollte auf alle Fälle folgende Informationen enthalten:

- a. **formale Anforderungen** an den/die Stelleninhaber/in (Vorbildung, Abschlüsse, Zertifikate, bei manchen Positionen, z.B. Projektleitung und Stellvertretung, auch Berufserfahrung),
- b. **fachliche Kompetenz** (Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen),
- c. **soziale Kompetenz** (Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit),
- d. **persönliche Kompetenz** (Wissen um eigene Grenzen, Risikobewusstsein, Kritikfähigkeit),
- e. **Methodenkompetenz** (Arbeitstechniken, strategisches Denken),
- f. **Führungskompetenz** (Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft).

### Wozu brauchen Sie Anforderungsprofile?

Häufig wird übersehen, dass das beste Auswahlinstrument nichts nutzt, wenn im Vorfeld nicht geklärt wird, welche Fähigkeiten die Bewerberinnen und Bewerber mitbringen sollen. Es gilt beim Auswahlprozess zunächst einmal, die Anforderungen zu definieren. Ergebnis dieses Vorgangs ist ein Anforderungsprofil.

1. Das Anforderungsprofil macht eine Stellenausschreibung überhaupt erst möglich. (Wen suche ich? Was muss die Person können? Zu welchen Bedingungen? Was sind die Rahmenbedingungen?).
2. Es befähigt Sie, Bewerbungen zu prüfen, und zwar nach den für die jeweilige Stelle relevanten Kriterien.
3. Das Anforderungsprofil dient als Grundlage für die Bewertung der möglichen Bewerberinnen und Bewerber auf die Stelle (A-, B-, C-Kandidaten; Ermittlung der Stärken und Schwächen bezogen auf die Stelle).
4. Damit bildet das Stellenprofil die Basis für das Bewerbungsgespräch: nur wenn Sie wissen, was für die Stelle relevant ist, können Sie auch gezielt danach fragen.
5. Es ist eine wichtige Grundlage für das Qualitätsmanagement in Ihrer Einrichtung.

**Fazit:** Sie müssen nicht für jede Stelle ein separates Anforderungsprofil erarbeiten. Es reicht in der Regel, wenn Sie pro Funktionsbereich ein Profil erarbeiten oder zunächst mit den häufigsten Stellen beginnen.

## Wie können Sie Anforderungsprofile entwickeln?

In der Literatur werden zwei mögliche Vorgehensweisen für die Erstellung eines Anforderungsprofils in unterschiedlichen Varianten beschrieben:

- Experten- bzw. Expertinnenbefragung
- Verfahren der kritischen Verhaltensbeschreibung

### Experten- bzw. Expertinnenbefragung

Ein Beispiel für eine Experten- bzw. Expertinnenbefragung ist das mit Fachleuten gemeinsame Erstellen eines Anforderungsprofils. Man kann dies als moderierten Gruppenprozess gestalten oder unter den beteiligten (Fach-)Leuten eine Umfrage starten. Das alles ergibt sicher gute Ergebnisse. Mit nur wenig Mehraufwand lässt sich jedoch ein qualitativ besseres Ergebnis erzielen.

### Verfahren der Beschreibung kritischer Vorfälle

Dabei werden zunächst für die betreffende Tätigkeit „kritische“ Vorfälle gesammelt. Kritische Vorfälle sind solche Situationen, die besondere Anforderungen an den/die Mitarbeiter/in stellen und für die Tätigkeit bedeutsam sind. Mögliche Beispiele sind: Ein/e Kooperationspartner/in beschwert sich darüber, dass die verabredeten Leistungen nicht vollständig oder nicht in der erwarteten Güte erbracht wurden. Im folgenden Schritt werden die Verhaltensweisen beschrieben, die es ermöglichen, dass der kritische Vorfall erfolgreich gemeistert wird. Außerdem werden Verhaltensweisen beschrieben, die zum Scheitern in der jeweiligen Situation führen.

- z.B. positiv: der/die Mitarbeiter/in bleibt ruhig, hört zu und lässt den/die Kooperationspartner/in ausreden.
- oder negativ: der/die Mitarbeiter/in fällt dem/der Kooperationspartner/in ins Wort, um die Sache zu erklären.

Das Ergebnis sind beobachtbare Verhaltensweisen, die im späteren Auswahlverfahren besser überprüft werden können, als Merkmale, wie „teamfähig“, „sozialkompetent“, usw.

## Welche Kompetenzbereiche beschreibt ein Anforderungsprofil?

Kompetenzbereich	Definition	Beispiele
<b>Fachliche Kompetenz</b>	Zusammenfassung spezifischer und fachübergreifender Kenntnisse, die für die sachgerechte Aufgabenerfüllung notwendig sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuelles Fachwissen</li> <li>• Fähigkeit frühzeitiger Problemerkennung</li> <li>• Sprachkompetenzen (Muttersprache, Niveau A-C, Fremdsprachen)</li> </ul>
<b>Soziale Kompetenz</b>	Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zu kommunizieren und zu kooperieren sowie Fähigkeit zur für alle Seiten befriedigenden Interaktion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Diversitykompetenz</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenz</b>	Zusammenfassung persönlicher Eigenschaften und Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und den Anforderungen der Stelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zur realistischen Selbstreflexion und Selbsteinschätzung</li> <li>• Kritikfähigkeit</li> </ul>
<b>Methodenkompetenz</b>	Eigenschaften und Fähigkeiten, die zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Aufgaben bereichsweit sowie bereichsübergreifend benötigt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategisches Denken und Handeln</li> <li>• Fähigkeit der Gewichtung von Problemstellungen</li> </ul>
<b>Führungscompetenz</b>	Eigenschaften und Fähigkeiten, die zur Führung von Teams und zur Umsetzung von komplexen Aufgaben benötigt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Zielsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit</li> </ul>

## Wie erstellen Sie ein Anforderungsprofil?

**Schritt 1:** Legen Sie die für die jeweilige Stelle geforderten Kompetenzbereiche fest. Bei einer Assistentkraft würden Sie bspw. den Führungskompetenzbereich nicht mit aufnehmen.

**Schritt 2:** Ordnen Sie den jeweiligen Kompetenzbereichen die einzelnen erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu.

**Schritt 3:** Tragen Sie dann Werte ein, die die Ausprägung bestimmen, in der die Fähigkeiten und Eigenschaften vorhanden sein müssen. Diese müssen zu der jeweiligen Stelle und Ihrer Unternehmensstrategie passen. Tragen Sie ein Zeichen (bspw. X) in die entsprechende Spalte 1 bis 5 ein.

**Schritt 4:** Gewichten Sie nun die einzelnen Fähigkeitsausprägungen in ihrer Wichtigkeit in Abgrenzung zu den anderen Fähigkeiten für diese spezielle Stelle. Zum Beispiel kann es sein, dass Ihnen für die

Stelle einer Projektleitung „vernetztes und integratives Denken“ wichtiger ist als die Fähigkeit „strukturiert und logisch“ zu denken, auch wenn Sie bei beiden Anforderungen eine hohe Ausprägung wünschen. Das integrative Denken ist Ihnen hier aber wichtiger, weil diese Projektleitung viele ausländische Kunden bzw. Kundinnen und Mitarbeitende hat.

**Schritt 5:** Rechnen Sie die Zielpunktzahl der Stelle aus, indem Sie die gewünschte Ausprägung (z.B. 3) mit Ihrer Gewichtung (z.B. 2) multiplizieren und tragen Sie dann die entsprechende Punktzahl (hier: 6) in die Zielpunkt-Spalte ein.

**Fazit:** Sie haben damit ein individuelles Anforderungsprofil für die spezifischen Stellen in Ihrer Organisation erstellt und damit die Ausgangsbasis für eine erfolgreiche Personalauswahl geschaffen!

Das Anforderungsprofil ist die Grundlage für eine Stellenbeschreibung. Ergänzend zu dieser Arbeitshilfe und zur Veranschaulichung finden Sie als Arbeitsmaterial ein Anforderungsprofil für eine Projektleitung.

**Vorlagen zu dieser Arbeitshilfe:**

- Vorlage Anforderungsprofil Projektleitung (Word)

**Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:**

- Bewerbungsgespräch
- Einarbeitung neuer Beschäftigter
- Personalauswahl
- Personalsuche
- Stellenbeschreibung