

Was sind Anforderungsprofile?

Anforderungsprofile sind Zusammenstellungen von Einzel-Anforderungen, die für das erwartete Erfüllen von Aufgaben erforderlich sind. Einzelne Anforderungen sind somit Voraussetzungen für das angemessene Erledigen von Aufgaben.

Wenn eine Aufgabe beispielsweise darin besteht, Korrespondenz zu erledigen, so ist eine erste Anforderung sicherlich die Existenz von Sprachkenntnissen. Dazu käme das nötige Wissen, wie Geschäftsbriefe gestaltet werden. Wenn diese Korrespondenz fehlerfrei erfolgen soll, wäre die Anforderung so etwas wie Beherrschen zum Beispiel der deutschen Rechtschreibung. Soll die Korrespondenz darüber hinaus gehend am PC erfolgen, wäre beispielsweise eine weitere Anforderung die Kenntnis- und Anwendungsfähigkeit der jeweils gültigen Software. Und wenn die Korrespondenz auch noch selbstständig und adressatenorientiert vorgenommen werden soll, also ohne Vorgabe vom Stelleninhaber ansprechend zu formulieren ist, wären hierfür einerseits zum Beispiel das Beherrschen der deutschen Sprache und andererseits ein gewisses stilistisches Geschick erforderlich.

Anforderungsprofile sind damit adäquate Zusammenstellungen definierter Einzelkriterien, deren Erfüllung für das erfolgreiche Bewältigen eines Aufgabenkomplexes (einer Stelle) erforderlich sind.

Üblicherweise hat jede einzelne Stelle ein eigenes, individuelles Anforderungsprofil. Entsprechend den wichtigsten Aufgaben einer Stelle, werden die hierzu relevantesten Anforderungskriterien ausgewählt und gegebenenfalls angepasst oder konkretisiert.

In der deutschsprachigen Arbeitswelt sind vermutlich Anforderungen im dreistelligen Bereich verbreitet. Allerdings gibt es Anforderungskriterien, die sich einer besonderen Beliebtheit und einer besonderen Verbreitung erfreuen. Reduziert man die Anforderungskriterien auf diesen Teil, so sind es etwa 40 bis 50 Anforderungskriterien, die eine relativ häufige Anwendung finden, als relativ zeitgemäß und modern gelten und auch relativ wenig Überschneidungen aufweisen.

Das typische Anforderungsprofil einer Stelle umfasst heute häufig sechs bis acht Einzelkriterien. Manchmal sind es weniger, bleiben dann aber in der Regel eher punktuell. Sicherlich genauer wären 10 bis 15 Anforderungskriterien, sind aber in der Umsetzung schwieriger zu handhaben.

Wie zahlreiche Studien zeigen, werden Begrifflichkeiten von Person zu Person sehr unterschiedlich interpretiert. Um ein einheitliches Verständnis der Beteiligten zu erzielen, was im Einzelnen gemeint ist, ist es also erforderlich, eine Anforderung zu definieren. Dieses Definieren von Anforderungen ist noch wichtiger, wenn innerhalb einer Organisation bzw. innerhalb einer Unternehmung ein gleichartiges Verständnis hinsichtlich der zu erfüllenden Anforderungen entstehen soll.

Wichtig beim Definieren der Anforderungen ist, den Kern einer Einzelanforderung herauszuarbeiten, sodass eine Abgrenzung zu anderen Anforderungen bzw. Kriterien möglich ist.

Für zahlreiche Führungsaufgaben bzw. für das Umsetzen von Personalentwicklungsinstrumenten ist darüber hinausgehend von großer Bedeutung, wie solche Anforderungen beispielsweise im Bewerbungsgespräch, sehr wohl aber auch im betrieblichen Alltag erkennbar sind. Über das pure Definieren von Anforderungskriterien ist es also ebenfalls wichtig, die einzelnen Anforderungen zu operationalisieren. Operationalisieren meint dabei ein Belegen mit Beispielen, mit welchen Eigenschaften oder Verhaltensweisen, an denen die Existenz und in der Summe auch die Ausprägung einer Anforderung bei einem Kandidaten oder bei einem Mitarbeiter erkennbar ist.

Beispielhaftes Anforderungsprofil eines Projektleiters in der Baubranche:

- Technisches Verständnis mit Abschluss als Ingenieur, Meister oder Techniker
- Akquisitionsbereitschaft und -fähigkeit
- Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln
- Kundenorientiertes Auftreten
- Verhandlungsgeschick
- Ausgeprägte Arbeitssystematik
- Planungs- und Organisationsgeschick
- Konzeptionelles Denken und Handeln
- Überzeugungskraft
- Kontakt-, Informations- und Kommunikationsfähigkeit
- Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Engagement
- Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit
- Problemlöse- und Gestaltungsfähigkeit
- Führungsstärke zur Führung von Projektteams
- Konfliktfähigkeit
- Sprachliche Kompetenz (mündlich und schriftlich)
- Durchsetzungsvermögen