

# Anforderungsprofil zur Personalauswahl und Einstellungsprozess

## Ziele

Das Anforderungsprofil fasst die Merkmale in Form von klaren Anforderungskriterien zusammen, über die Stelleninhaber/innen verfügen müssen, um ihre Rolle(n) und Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können. Aufgeführt werden üblicherweise Aspekte des Wissens, der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive und Einstellungen. Ebenfalls gibt das Anforderungsprofil darüber Aufschluss, in welchem Ausmaß die verschiedenen Kompetenzen erfüllt sein müssen. Im Optimalfall werden auch die Anforderungen, die im Rahmen zukünftiger Entwicklungen auf die Stelleninhaber/innen zukommen, im Anforderungsprofil erfasst. Im Anforderungsprofil werden alle Merkmale beschrieben, die ein Wunschkandidat innehaben sollte, um allen aktuellen und zukünftigen Aufgaben zu 100 % gerecht zu werden. Daher sollten Anforderungsprofile auch in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden.

## Nutzen

Anforderungsprofile finden klassischerweise bei der Personalgewinnung und der Personalentwicklung Anwendung. Durch die klare Formulierung von Anforderungskriterien, können zum einen aussagekräftige Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen verfasst werden. Im weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses kann anhand des Anforderungsprofils geprüft werden, in wie weit die verschiedenen Kandidaten die beschriebenen Kriterien erfüllen und wer am besten für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist. Ebenso können die Kompetenzen der aktuellen Stelleninhaber/innen anhand des Anforderungsprofils überprüft werden, um ggf. Personalentwicklungsmaßnahmen einzuleiten, damit mögliche Lücken geschlossen werden können. Darüber hinaus kann auf Basis eines Anforderungsprofils eine Stellenbewertung vorgenommen werden, nach der die Gehaltsgruppe ermittelt werden kann.

## Vorgehen

Um ein Anforderungsprofil zu erstellen, ist zunächst eine Aufgabenanalyse notwendig. Hierzu werden zunächst alle Aufgaben erfasst, die von erfolgreichen Stelleninhaber/innen bearbeitet werden müssen und die Aufgaben, die zukünftig, z.B. durch strategische Entscheidungen oder technische Neuerungen, hinzukommen. Um die Erfassung der Aufgaben der Stelle zu vereinfachen, kann eine grobe Struktur vorgegeben werden, z.B. eine Unterscheidung zwischen fachlichen, methodischen, kundenorientierten, mitarbeiterorientierten, repräsentativen und sonstigen Aufgaben. Diese Sammlung anfallender Aufgaben, kann durch die Befragung von Stelleninhaber/innen geschehen, die alle anfallenden Aufgaben dokumentieren, es kann jedoch auch eine interaktive Methode, z.B. in Form eines Workshops, einer Gruppenarbeit etc. gewählt werden (siehe Download).

Nachdem die Aufgaben erfasst und strukturiert worden sind, werden sie in Hinsicht auf die Kompetenzen betrachtet, die ein/e Stelleninhaber/in besitzen muss, um sie erfolgreich bewältigen zu können. Hierbei werden formale Voraussetzungen betrachtet, die durch eine strukturierte, schulische bzw. praktische Qualifizierung erworben wurden. Darüber hinaus können die fachlichen Kompetenzen (z.B. Erfahrungen im Wundmanagement), die sozialen Kompetenzen (z.B. Fähigkeit, mit unterschiedlichen Personengruppen umzugehen), die me-

thodischen Kompetenzen (z.B. Fähigkeit, komplexe Aufgaben zu strukturieren und systematisch abzuarbeiten), die persönlichen Kompetenzen (z.B. Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf unbekannte Situationen einzulassen) festgehalten werden. Je nach Aufgabengebiet kann es sinnvoll sein, auch körperliche Merkmale zu berücksichtigen.

Abschließend werden die benötigten Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten hinsichtlich der erforderlichen Ausprägung bewertet. Dieses kann auf Basis einer mehrstufigen Skala von *unbedingt erforderlich* bis *unwichtig* erfolgen. Diese Bewertung ist die Grundlage für den späteren Vergleich zwischen den Anforderungen und den vorhandenen Fachkenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Bewerbers oder Stelleninhabers.

Für die Entscheidung bei der Personalauswahl bzw. Personalentwicklung ergeben sich

- Anforderungen, die ein Stelleninhaber oder eine Stelleninhaberin unbedingt erfüllen sollte, die also unabdingbar für die erfolgreiche Bewältigung des Aufgabengebietes sind: z.B. eine dreijährige Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpfleger/in oder die Fähigkeit Andere zu motivieren
- Anforderungen, deren Erfüllung zwar optimal wäre, deren Mangel jedoch kein k.o.-Kriterium darstellt: z.B. spezielle Sprachkenntnisse.
- Anforderungen, die gegebenenfalls durch gezielte Einarbeitung oder Fortbildungen nach und nach erfüllt werden können: z.B. Fortbildung zu Pflegedienstleitung.