

## Anforderungsanalyse: Basis für effiziente Personalauswahl

Dass Mitarbeiter tatsächlich die wichtigste Ressource sind, bemerken wir besonders dann, wenn Positionen nicht besetzt sind, wenn sie fehlbesetzt sind oder wenn die Qualifikation des Mitarbeiters nicht ausreicht, um die Anforderung der Tätigkeit adäquat auszufüllen.

Um bei Besetzungsentscheidungen teure Fehlentscheidungen zu vermeiden, lohnt es sich Positionsanforderungen, die der Positionsinhaber erfüllen muss, mit einer effizienten Anforderungsanalyse zu klären. Die Besetzungsentscheidung kann dann auf der Basis der Passung von Anforderungsprofil und Kompetenzprofil getroffen werden.

Wir stellen Ihnen ein pragmatisches und effizientes Schema für Ihren betrieblichen Alltag vor. Die Zeit, die Sie zur gründlichen Durchführung benötigen, beträgt auch bei anspruchsvollen Positionen nur ca. 1 bis 1,5 Stunden. Eine gut investierte Zeit.

### Vorgehen zur Anforderungsanalyse

Beginnen Sie bei Ihren Anforderungsanalysen mit der Analyse der Position und Tätigkeit, nicht mit der Beschreibung des Verhaltens oder etwaiger Erfolgsfaktoren von heutigen oder vormaligen Positionsinhabern. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass uns die Vorstellung von konkreten Personen bei der Definition der Anforderungen in falsche Richtungen lenkt.

#### Schritt 1:

Identifizieren Sie die **Ziele**, die durch die Position verfolgt werden sollen.

Stellen Sie sich dabei folgende Frage:

„Warum nehmen wir (soviel) Geld in die Hand, um diese Position zu besetzen.“

Die Antworten auf diese Fragestellung beginnen immer mit:

„Es soll erreicht werden, dass...“,

„Es soll sichergestellt werden, dass...“.

Pro Position sollten Sie etwa 3-5 Positionsziele beschreiben können.

Ein Beispiel für die Position „Leiter Controlling“ finden Sie am Ende des Dokuments einmal ansatzweise gefüllt.

### Schritt 2:

Jetzt werden für jedes Positionsziel 4-6 **Kernaufgaben** - wesentliche, zur Erfüllung der Tätigkeit notwendige Aufgaben - extrahiert, die jemand gut erfüllen muss, um das jeweilige Positionsziel zu erreichen.

Wichtig ist, dass hier beschrieben wird, **was getan werden muss**, die Beschreibung erfolgt in **Tätigkeitsbegriffen**, nicht in Eigenschaftsaussagen.

### Schritt 3:

Im dritten Schritt werden aus den Zielen und Aufgaben die Anforderungen abgeleitet. Es sind die Dinge, die jemand wollen und können muss, um die definierten Aufgaben gut zu erfüllen und die Positionsziele sicher zu erreichen.

Bei der Beschreibung der Anforderungen ist die Unterscheidung in Aspekte des **Könnens** und **Wollens** wichtig. Diese Aspekte werden im Interview und Auswahlverfahren unterschiedlich hinterfragt.

Seien Sie aufmerksam für die Aspekte des „Wollens“. Denn die meisten Probleme mit Mitarbeitern haben wir nicht, weil jemand etwas nicht kann (verhältnismäßig einfach durch Qualifikation und Trainings zu ändern).

Schwierig und viel anspruchsvoller ist es, wenn ein Mitarbeiter Dinge zwar kann, die Dinge aus motivationalen Aspekten aber nicht tun will.

**„We hire them for their competencies, we fire them for their personality“.**

Positionsziel	Aufgaben zum Positionsziel	Anforderungen „Wollen und Können“
<p>1 Konzeption und Implementierung eines einheitlichen Reportingsystems für die Auslandstochtergesellschaften</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Bilanzierungs- und Konsolidierungsnotwendigkeiten</li> <li>• Berücksichtigung steuerlicher Rahmenbedingungen</li> <li>• Abstimmung der Reportingfrequenz und des Reportingumfangs mit den Tochtergesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse in IAS und US-GAP</li> <li>• Erfahrung mit umfangreichen Jahresabschlüssen</li> <li>• Steuerberaterabschluss (idealerweise, kein Muss)</li> <li>• Bereitschaft, sich Grundkenntnisse der steuerlichen Gegebenheiten der ausländischen Gesellschaften anzueignen</li> <li>• Akzeptanz im Auftreten gegenüber den Geschäftsführern und Controllingverantwortlichen der Auslandsgesellschaften</li> <li>• serviceorientiertes Arbeiten und Verhalten</li> </ul>
<p>2 Inhaltliche Verantwortung für die Einführung von SAP R3 Modul „FA“</p>		
<p>3 Aufbau der Controllingabteilung auf die Soll-Stärke von 8 Mitarbeitern und Sicherung eines adäquaten Ausbildungsniveaus</p>		