

Anforderungen – ihre Analyse und Simulation

Treffsicherheit erhöhen

Der Erfolg eines Unternehmens ist die Summe und die Wechselwirkung der Erfolge einzelner Personen auf bestimmten Positionen. Die positionsspezifischen Analysen der Anforderungen tragen viel, unternehmensweite Kompetenzmodelle hingegen fast nichts zur Vorhersage des Berufserfolges bei. / Von Andreas Klug*

Marianne Liechti

Teamleiterin Bereich Empfang, seit 1988 bei Pricewaterhouse-Coopers*

Ähnlich wie beim Wetter kann nie exakt vorhergesagt werden, ob die richtige Person auf den richtigen Platz gebracht wird. Durch gute Eignungsdiagnostik lässt sich die Treffsicherheit jedoch deutlich erhöhen. Dass sich der Aufwand lohnt, zeigt der Vergleich der Kosten. Für die Diagnostik muss man mit vier bis zehn Prozent eines Jahresgehalts rechnen. Eine Fehlbesetzung verursacht hingegen schnell Kosten in Höhe eines Jahresgehalts. Es addieren sich:

- Entlassungskosten für den alten Positionsinhaber,
- Werbungskosten für den neuen Positionsinhaber,
- Einarbeitungskosten, z. B. für die Ausbildung durch Trainer, den Vorgesetzten oder Kollegen,
- Überbrückungskosten, die durch Unsicherheit, verzögerte Entscheidungen und geringere Produktivität entstehen,
- Kundenkosten durch Unzufriedenheit von Kunden, Reklamationen, Imageverlust und entgangene Aufträge.

Vorhergesagt wird der Erfolg einer Person auf einer Zielposition. Voraussetzung der

genaueren Vorhersage ist eine gründliche Analyse der Arbeitsbereiche, Aufgaben und Anforderungen der Position. Um eine breite Sicht auf die mit einer Position verbundenen Anforderungen zu erreichen und die wesentlichen Facetten abzudecken, ist die in Tabelle 1 aufgeführte Klassifikation von Anforderungen hilfreich.

Unterschiedliche Perspektiven

Ein realistisches Bild der Anforderungen ergibt sich am ehesten, wenn man aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Zielposition schaut. Daher macht es Sinn, verschiedene Job-Experten zu befragen, die die Zielposition gut kennen, wie beispielsweise den Vorgesetzten, aktuelle Positionsinhaber, Inhaber vergleichbarer Positionen, Kooperationspartner, Mitarbeiter oder Kunden.

Als Datenerhebungsmethode kommen Interviews mit den Job-Experten, Anforderungsanalyse-Workshops mit mehreren Experten gleichzeitig, Fragebogen, aber auch die Beobachtung eines Positionsinhabers (Hospitation) sowie die Analyse von

Dokumenten wie Positionsbeschreibungen, Mitarbeiterbewertungssysteme oder Führungsgrundsätze in Betracht.

Schwieriger wird die Anforderungsanalyse, wenn das Unternehmen viele strategische, in die Zukunft gerichtete Ziele verfolgt, die die Einrichtung völlig neuer Positionen oder gar ganzer Abteilungen bewirken. Dann gibt es kaum Job-Experten. Die Aufgabenverteilung und die zu einzelnen Positionen gehörenden Anforderungen können nur logisch von den strategischen Zielen abgeleitet werden. Zu den konkreten Anforderungen gibt es zwei Wege:

Analyse der Positionsziele und Kernaufgaben

Dieses Top-down-Verfahren knüpft direkt an den Zielen und Strategien an. Die wesentliche Frage lautet: Für welchen Teil der Ziele der Organisation hat der Positionsinhaber die Umsetzungsverantwortung? Anders formuliert: Was soll der Positionsinhaber erreichen? Welche Kriterien und Ziele müssen erfüllt sein, damit die Geschäftsführung das Wirken des Positionsinhabers





Welco

Foto: Dominique Meienberg

als erfolgreich bewertet? Für jede Position gibt es allgemeine Positionsziele, die jeder vergleichbare Positionsinhaber (z. B. Vertriebsleiter) erreichen soll. Hinzu kommen spezifische Positionsziele für die zu besetzende Position (z. B. Vertriebsleiter in der Schweiz im Vergleich zu Frankreich). Die spezifischen Ziele ergeben sich aus den Kundenanforderungen und konkreten Bedingungen der Zielposition sowie aus der Passung zum bestehenden Team (bestehende Kompetenzen, Arbeitsstile, Arbeitsaufteilung, Teamkultur etc.).

Hat man mit Hilfe dieser Fragen die Positionsziele konkretisiert, werden nun für jedes Ziel die Kernaufgaben definiert, die für die Erreichung des Zieles erledigt werden müssen. Es ist zu empfehlen, nicht mehr als sieben Ziele und zu jedem Ziel etwa vier bis sechs Kernaufgaben zusammenzustellen. Zu den Aufgaben werden dann die für ihre erfolgreiche Erledigung notwendigen Kompetenzen fachlicher und überfachlicher Art zusammengestellt. Ergänzt werden förderliche Motive und Persönlichkeitsmerkmale (Tabelle 2).

Eine weitere Perspektive bietet das Konzept der Rolle. Jede Zielposition ist mit Rollen verknüpft, die durch bestimmte Aufgaben und Erwartungen von Interaktionspartnern definiert sind. Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse ist ein Katalog von Anforderungen, die einen Bezug zum Wertschöpfungspotenzial der Zielposition sowie zur Strategie und zu den Zielen des Unternehmens haben. Die Anforderungen sollen aktuell sein und möglichst auch zukünftige Entwicklungen des Arbeitsgebietes bzw. des Unternehmens reflektieren. Anforderungskataloge sind immer als vorläufig zu betrachten.

Critical-Incidence-Technik

Kritische Ereignisse sind Situationen, in denen es besonders darauf ankommt, dass der Positionsinhaber geeignet und kompetent ist. Starke Positionsinhaber bewältigen die Situation erfolgreich. Ihr Vorgehen ist im Idealfall effizient und ökonomisch. Bei schwachen Positionsinhabern ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie scheitern. Ihr Vorgehen ist eher ineffizient, unökono-

misch sowie verbesserungswürdig. Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse nach dieser Technik besteht aus Beschreibungen von Verhaltensweisen, mit denen man in der Zielposition auftretende kritische Situationen erfolgreich bewältigen kann. Diese Verhaltensbeschreibungen sollten mehr sein als «erste Eindrücke», sie sollen die Erfolgsfaktoren besonders deutlich machen.

Kompetenzmodelle zur Vorhersage ungeeignet

Immer häufiger werden unternehmensspezifische Kompetenzmodelle formuliert. Dazu werden mit einer Auswahl von Top- und Normalleistungserbringer Interviews geführt, die unternehmensspezifische, positionsübergreifend wichtige Kompetenzen aufzeigen sollen. Die Analyseeinheit ist also nicht eine bestimmte Position, sondern das ganze Unternehmen. In fast allen Unternehmen existieren aber sehr unterschiedliche Positionen mit sehr unterschiedlichen Anforderungen. Die Formulierung eines unternehmensweit gültigen Kompetenzmodells im Sinne unterneh-

Klassen beruflicher Anforderungen und passende Diagnoseinstrumente

Anforderungsdimension	Anforderungsklasse	Eignungsdiagnostische Verfahren
A) Wissen	Fachwissen, überfachliches Wissen	wissensbezogene Fachprüfung
B) Fähigkeiten und Fertigkeiten	fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten analytische, konzeptionelle und steuerungsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten körperliche Fertigkeiten	handlungsbezogene Prüfung der Fachkompetenz, Arbeitsproben Rollensimulationen Management Fallstudien, Simulationen, Planspiele Arbeitsproben, Selbstpräsentation
C) motivierende überfachliche Eigenschaften	Motive Persönlichkeitseigenschaften	Interview, Fragebogen, Rollensimulationen Interview, Fragebogen, Rollensimulationen

Tabelle 1

mensweit gültiger Leistungs- und Anforderungskriterien macht aus diesem Grund wenig Sinn. Denn Merkmalsausprägungen, die für die eine Position Erfolgsvoraussetzung sind, können für eine andere Position Garant für Misserfolg oder Enttäuschung sein. So ist beispielsweise eine hohe Extraversion oder Kontaktmotivation für Vertriebsmitarbeiter sicher hilfreich. Für einen Prüflaborarbeiter, der meist alleine in einem Prüflabor arbeitet, wäre sie hinderlich, denn er hat zu wenig Gelegenheit, sie auszuüben. Er ist auf Dauer frustriert und unzufrieden.

Die Anforderungen für die verschiedenen Positionen im Unternehmen sind unterschiedlich, für die gleiche Position in verschiedenen Unternehmen sind sie hingegen häufig ähnlich. So werden sich beispielsweise für Controller, die in verschiedenen Unternehmen arbeiten, sehr ähnliche Anforderungsprofile erstellen lassen.

In Relation zur Unterschiedlichkeit der Anforderungen für verschiedene Positionen in einem Unternehmen sind die Unterschiede der unternehmensbezogenen Anforderungen wenig bedeutsam. Versprechungen, mit solchen Kompetenzmodellen den Erfolg des Unternehmens zu steigern, sind wenig glaubhaft. Denn der Erfolg eines Unternehmens ist die Summe und die Wechselwirkung der Erfolge einzelner Personen in bestimmten Positionen. Der Erfolg einer Person in einer bestimmten Position lässt sich vor allem durch die Passung zwischen den Positionsanforderungen und

der Eignung oder dem Kompetenzprofil der Person vorhersagen. Die Passung der Person zu allgemeinen, positionsübergreifenden Merkmalen des Unternehmens bietet im Vergleich zur positionsspezifischen Passung eine deutlich geringere Vorhersageleistung und deutlich weniger Möglichkeiten, den Erfolg durch Personalentwick-

lungsmassnahmen wahrscheinlicher zu machen.

Simulation von Anforderungen im Assessment

Nachdem die Anforderungen für eine Position definiert sind, müssen sie erfahrbar und möglichst messbar gemacht werden.

Analyse der Positionssziele, Kernaufgaben und Anforderungen

Organisationsziele und -strategien

Was will die Organisation erreichen?

Ziele der Position

Für welchen Teil der Ziele der Organisation hat der Positionsinhaber die Umsetzungsverantwortung?

Was sind die wesentlichen Ziele, die der Positionsinhaber erreichen soll?

Welche Kriterien und Ziele müssen erfüllt sein, damit die Geschäftsführung das Wirken des Positionsinhabers als erfolgreich bewertet?

Welchen Beitrag soll der Inhaber der Zielposition zum Unternehmenserfolg leisten?

Welche Rolle hat der Positionsinhaber?

Welche Erwartungen sind an seine Rolle und die Position geknüpft?

Kernaufgaben

Was sind die wesentlichen Aufgaben des Positionsinhabers?

Was muss der Positionsinhaber dafür tun, dass er die an seine Position geknüpften Ziele, Erwartungen und geforderten Beiträge erbringt?

Anforderungen

Fachwissen/überfachliches Wissen: Was muss er dafür wissen?

Fachkompetenzen, überfachliche Kompetenzen: Was muss er dafür können?

Motive, Interessen, Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale: Was muss er dafür wollen?

Tabelle 2

RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

Analyse de profil d'embauche pour le poste de travail

Une analyse de profil d'embauche fondamentale diminue le risque d'un mauvais placement qui peut occasionner des coûts à hauteur d'un salaire annuel. L'objectif de l'analyse du profil d'embauche est une position déterminée qui est définie par le secteur de travail et les tâches. Les profils d'embauche concrets sont le mieux saisis, soit par l'analyse des objectifs de la position et les tâches clés, soit par la technique Critical-Incidence. Les modèles de compétence toujours plus fréquemment engagés n'ont qu'une faible capacité prévisionnelle sur le succès professionnel d'un candidat. Après que les exigences pour une position sont définies, elles devraient être apprenables en Assessment et le plus possible mesurables.

Hierzu eignet sich besonders das Assessment. Die Kernidee des Assessments besteht darin, die Anforderungen sowie kritische Situationen einer neuen Aufgabe oder Position zu simulieren. Hierzu werden die Übungen derart zusammengestellt, dass sie einen realitätsnahen Auszug aus dem Alltag einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters auf der Zielposition abbilden. Die Übungen sind analytisch-konzeptionell wie z. B. Management-Fallstudien, oder zwischenmenschlich wie z. B. ein Mitarbeitergespräch oder eine Vertriebspräsentation. Die Kandidaten erle-

ben die Anforderungen und die zukünftigen Vorgesetzten können beobachten, wie sie diese bewältigen. Dies ist aussagekräftiger, als im Interview nur darüber zu sprechen. Leistungsfähigkeit und Eignung werden durch die direkte Konfrontation mit konkreten Anforderungen der Position festgestellt. Vom aktuellen Verhalten wird direkt auf zukünftiges Verhalten geschlossen. Je ähnlicher die Simulation den tatsächlichen Aufgaben ist, desto grösser ist die Sicherheit, mit der das spätere Arbeitsverhalten mit ihr vorhergesagt werden kann.

***Am richtigen Ort bei PricewaterhouseCoopers**

Für die Illustration des Dossiers «die richtige Person am richtigen Ort» stellten sich freundlicherweise Mitarbeitende von PricewaterhouseCoopers zur Verfügung. Tanja Cimirro, Public Relations, PWC, wählte die Personen aus und war für die Koordination des Fotoshootings besorgt. Dominique Meienberg fotografierte die Mitarbeitenden an ihren neuen Arbeitsplätzen an der Birchstrasse 160 in Zürich-Oerlikon. PricewaterhouseCoopers hatte das Gebäude mit einer Bürofläche von 21 000m² und einzigartigem Innengarten erst letztes Jahr neu bezogen. Am heutigen Hauptsitz der PWC arbeiten rund 1150 Mitarbeitende aus 43 Nationen. Sie erbringen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Wirtschaftsberatung für Unternehmen und den lokalen Sektor. Die in der Schweiz tätigen Mitarbeitenden profitieren dabei vom vernetzten Know-how von über 130 000 PWC-Mitarbeitenden in 148 Ländern der Welt.



*Dr. Andreas Klug arbeitet seit zehn Jahren als Berater und Experte für Management Diagnostik (www.klug-md.de). Er ist Co-Autor

des Praxishandbuchs Personalentwicklung, das 2005 im Gabler Verlag erschienen ist.

klug@klug-md.de

Die Rollensimulationen machen nicht nur Kompetenzen sichtbar; sie gestatten auch dem Kandidaten, zukünftige Rollen und kritische Situationen hautnah zu erleben und seine Motivation hierfür selbst zu überprüfen. Eine hohe Qualität und hohe Vorhersageleistung wird im Assessment u. a. dadurch erreicht, dass für jede Anforderung möglichst mehrere Kompetenzprovokatoren in verschiedenen Übungen eingebaut werden. Die Provokatoren sind Signale, die den Kandidaten veranlassen sollen, möglichst viele seiner Kompetenzen zu zeigen. Idealerweise zeigt der Kandidat auf der Zielposition erfolgreiches Verhalten. So wird ein Kandidat für eine Vertriebsposition dazu gebracht, Fragen zur Bedarfsanalyse an einen Kunden in einem simulierten Verkaufsgespräch zu stellen. Rollensimulationen wie z. B. ein 30-minütiges Mitarbeitergespräch können bis zu 25 solcher «Mini-Experimente» enthalten. Fazit: Zeigen lassen ist mehr, als nur darüber reden!