

## Anforderungen: Stolpersteine und Einflussfaktoren

Wenn wir uns fragen, warum Einstellungen nicht den gewünschten Erfolg bringen und warum Beförderungen nicht funktionieren, dann ist der Grund meist schnell gefunden. Ungenügend qualifizierte Bewerber und Mitarbeitende, unterschiedliche Werte der Generationen A–Z und der scheinbare Fachkräftemangel machen es fast unmöglich, passende oder gute Mitarbeitende zu finden, zu halten und zu entwickeln. Dabei ist vielleicht der Grund hierfür gar nicht in externen Faktoren zu finden. Vielmehr sind es die internen Ansprüche und Anforderungen, welche die Ursache für manche Fehl- oder Nichtbesetzung sind. Denn Anforderungen richtig zu definieren ist eine Herausforderung.

■ Von Andreas Mollet

Wenn wir nicht wissen, wo der Weg hin soll, können wir ihn nicht beschreiten. Dementsprechend kommt der Definition der Anforderungen eine, wenn nicht die entscheidende Bedeutung zu. Grundsätzlich gibt es 3 unterschiedliche Einflussgrößen auf die Definition von Anforderungen. Nur wenn alle 3 Einflussgrößen adäquat berücksichtigt werden, können jetzige und zukünftige Anforderungen auch tragfähig sein.

### **Einflussfaktor Unternehmen und Kultur**

Dass Unternehmen und Kultur massgeblichen Einfluss haben ob Mitarbeitende erfolgreich, zufrieden und motiviert sind, ist unbestritten. Deswegen muss dies zwingend in die Anforderung einfließen. Doch das heisst nicht, die Anforderungen zwingend dem Cultural Fit zu unterwerfen, sondern bewusst auch gegensätzliche Ausprägungen als Anforderung zu definieren.



### **Einflussfaktor Team und Organisation**

Wir alle sind auf Mitarbeitende, Kollegen und Netzwerke angewiesen um unsere Aufgaben zu erfüllen und unsere Ziele zu erreichen. Deshalb ist eine Berücksichtigung des bestehenden Teams, bzw. des organisatorischen Umfeldes unerlässlich. Sollen neue Kompetenzen, Stärken und Einflüsse eingebracht werden oder sollen bestehende Werte und Kompetenzen gefestigt und professionalisiert werden. Ein Anforderungsprofil sollte immer im Abgleich und nicht als Einzelsicht erstellt werden.

### **Einflussfaktor Funktion und Ziele**

Veränderungen sind nicht die Ausnahme, sondern Alltag. Welche neuen Kompetenzen, Aspekte und Herausforderungen stehen an? Wo liegt in der Zukunft der Fokus und welche Anforderungen werden entscheidend sein um die Zukunft zu meistern? Die Balance zwischen dem Status Quo und zukünftigen Anforderungen ist eine entscheidende Reflektion in der Anforderungsdefinition.

Auch wenn die 3 Einflussfaktoren bereits beachtet werden, gibt es noch weitere Stolpersteine, welche beachtet werden sollten:

- **Fachprofile**

Die (zu) einseitige Betrachtung der Anforderungen auf fachliche Aspekte, Ausbildungen und Zertifizierungen. Natürlich können Zertifikate und Qualifikationen nützlich sein, aber sie sollten (ausser in wenigen gesetzlichen Fällen) nie als Ausschlusskriterium gelten. Vielmehr gilt es Aufgaben und Tätigkeiten zu definieren. Dann ergeben sich auch Chancen für spannende Personen die nicht dem typischen Pfad entsprechen.

- **Wunschprofile**

Für alle Eventualitäten, mögliche spätere Entwicklungsschritte und ad-hoc-Einsätze werden auch bereits Anforderungen definiert. Dabei geht aber oft die tatsächliche Aufgabe fast vergessen. Was nützt Potenzial, wenn es in der Realität gar nicht oder nicht in absehbarer Zeit genutzt wird? Mitarbeitende und Umfeld sind demotiviert und unzufrieden.

- **Personenprofile**

Gerade in kleineren Firmen, bei Schlüssel- oder Mischfunktionen ein bekanntes



Phänomen. Anstatt die Anforderungen an die Funktion zu definieren werden die Anforderungen aufgrund des jetzigen Stelleninhabers projiziert. Dabei ist es gerade in solchen Situationen erfolgskritisch die Chance zu nutzen und sich von dem Fokus auf Personen zu lösen und die Funktion ins Zentrum zu stellen.

- **Prestigeprofile**

Bei der Anforderungsdefinition geht es auch um Prestige, Macht und finanzielle Ansprüche. Führungskräfte die mit überhöhten Anforderungen der unterstellten Mitarbeitenden auch die eigene Wertigkeit erhöhen. Das wird zudem verstärkt, wenn Anforderungen direkt von Hierarchie- oder Entlohnungsstufen abhängig sind.

- **Mittelmassprofile**

Entgegen zu den Wunschprofilen werden Anforderungen bewusst allgemein gehalten, mit dem Ziel möglichst viele Aspekte abzudecken und möglichst keine Aus-

schlusskriterien zu definieren. Gerade bei Funktionen mit starkem Allgemeincharakter oder auch bei sehr gesuchten Funktionen wird dadurch versucht möglichst viele Bewerber abzuholen. Angesprochen wird aber meist nur Mittelmass, weil Spezialisten ihr Profil und Ihre Anforderungen nicht mehr erkennen.

Alleine sich der Stolpersteine immer wieder bewusst zu sein, ist bereits Teil der möglichen Lösungsansätze. In der Praxis haben sich noch weitere Ansätze bewährt um Anforderungsprofile objektiv, tragfähig und adäquat zu definieren. **Anforderungsworkshops** mit Stelleninhaber, Teammitgliedern, Anspruchsgruppen und neutraler Begleitung sind trotz des Zeitaufwandes ein sehr effizientes Instrument. Ebenso ist ein wenig Populäres Führungsinstrument hilfreich: Die **Stellen- oder Funktionsbeschreibung**. Korrekt und Aktuell geführt berücksichtigt diese nämlich bereits die Einflussfaktoren und verringert auch die Gefahr der Stolpersteine. Hilfreich ist es zu-

dem, weniger von Anforderungen zu sprechen (die eher mit Fach- und Methoden verknüpft werden), sondern die Aufgabe oder Stelle mit **Erwartungen** zu beschreiben und zu definieren. Damit wird auch automatisch stärker die Zukunftsorientierung berücksichtigt.

Entscheidend ist, dass man sich der Tragweite der Anforderungsdefinition bewusst ist und entsprechend agiert. Werden bereits am Anfang die Weichen falsch gestellt, ist dies später kaum mehr korrigierbar. Insofern wird das Erwartungsmanagement auch, oder gerade in veränderungsnotwendigen Zeiten zum entscheidenden, zukunftsorientierten Managementthema.



**AUTOR**

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION ([inolution.com](http://inolution.com)). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf [kompetenz-management.com](http://kompetenz-management.com).