



## Die Verhaltensanalyse des Stellenprofiles ?

Rolf Roethlisberger Versus Systems SA



Wenn man von einem Job- oder Stellenprofil in einem Unternehmen spricht, meint man meistens ein Anforderungsprofil einer Stelle. Wenn dieses dann minutiös und detailliert erstellt ist, dann bezieht es sich meistens auf die Fachkenntnisse, und man geht kaum oder wenig auf die sozialen Aspekte ein; man begnügt sich mit Floskeln wie „Unser bewährtes Team freut sich auf eine zuverlässige und flexible Persönlichkeit, mit rascher Auffassungsgabe, die auch in hektischen Zeiten Ruhe bewahrt“ oder „Teamorientiertes Arbeiten in einer kollegialen Arbeitsatmosphäre ein Muss.“ Und schon beginnt die Suche nach der raren Perle.

Die so identifizierten Kandidaten werden dann mit den vorliegenden Anforderungen (meistens Fachkenntnisse) verglichen, und im besten Fall wird noch eine Persönlichkeitsanalyse, sprich Selbsteinschätzung erstellt.

Und hier zeigt sich nun die ganze Problematik auf: währenddem berufsspezifische Anforderung mit den Kenntnissen der Kandidaten noch verglichen werden können, stellt sich dann die Frage wie es um die Evaluation deren sozialen Kompetenzen steht. Was soll mit was verglichen werden?

**Die Antwort: vor dem Auswahlverfahren das ideale Stellenprofil erstellen.**

Meine Empfehlung ? Das Thema „Verhaltensprofil der Stelle“ aufgreifen und eine seriöse Verhaltensanalyse der Funktion erstellen und zwar vor dem Auswahlverfahren. Man verfügt damit nicht nur über ein Pflichtenheft der Stelle sondern auch über die berufsspezifisch nötigen Kenntnisse und die entsprechenden Verhaltensanforderungen.

Wie soll hier vorgegangen werden? Es gibt verschiedene Vorgehensweisen:

Die erste Lösung besteht darin, eine oder mehrere Personen, welche die Stelle genau kennen (z.B. der Stelleninhaber oder der Vorgesetzte), einen Fragekatalog beantworten zu lassen. Dieser bezieht sich auf die verhaltensspezifischen

Aspekte der Stelle, und ich denke hier vor allem an JobProfile Manager. Sicher zu stellen ist, dass die ausgewählte Person die Funktion genau kennt. Als Beispiel nehmen wir die HR Abteilung; sie ist bestimmt in der Lage, die Stelle eines HR Mitarbeiters bestens zu definieren aber wohl kaum diejenige eines Buchhalters oder Verkäufers. Der Finanz- resp. der Verkaufsdirektor sind sicher besser geeignet, die Anforderungen zu definieren. Oder ein anderes Beispiel: Kann ein Stellenberater einer Personalfirma das ideale Stellenprofil einer Stelle bei einem seiner Kunden definieren? Wohl kaum, aber leider ist dies häufig der Fall.

Idealerweise sollte der Fragenkatalog die gleichen Typen von Fragen und Antworten für ein Stellen- wie auch für ein Kandidatenprofil beinhalten, wobei die Fragen dann jeweils mit „Die ideale Person sollte...“ beginnen. Diese Vorgehensweise erlaubt dann später Gleiches mit Gleichem zu vergleichen.

Eine andere Vorgehensweise besteht darin, die Profile der besten Mitarbeiter, sprich „Best Performers“ in ein Profil zusammenzufügen. Diese Lösung hat den Vorteil, dass die Selektion auf Ihren besten Talenten aufbaut. Zudem zeigt diese Vorgehensweise auch Ihre Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitern, wenn diese zur Erarbeitung des idealen Stellenprofils eingeladen werden.

### Eine Auflistung der Stellenprofile im Unternehmen.

Die Beschreibung der Stelle betreffend Verhaltensprofil ist ein ungemein wichtiges Management Tool was das Management Ihrer Talente anbetrifft. Ist es nicht eine Binsenwahrheit, wenn man sagt: Je besser man eine Aufgabe erledigt, umso mehr ist man motiviert?

Es gibt mehrfache Anwendungsfälle:

- Erstellung einer umfanglichen Bibliothek von Stellenprofilen im Unternehmen, indem die Fachkompetenz Anforderungen mit jenen



der Verhaltenskompetenzen erweitert werden, wobei die Unternehmungskultur auch mit einzubeziehen ist. Es handelt sich hier um die Dimension des angewandten Assessments appliziert auf die Funktionen im Unternehmen und nicht nur auf die Kandidaten und Mitarbeiter.

- Konsequente Definition des idealen Stellenprofils anlässlich einer internen oder externen Ausschreibung einer neuen Stelle zum entsprechenden Zeitpunkt.
- Vergleich des idealen Stellenprofils mit den entsprechenden Kandidatenprofilen.

## Vergleich des idealen Stellenprofils mit den Profilen der Kandidaten.

Es handelt sich hier um den sichtbaren Teil eines Eisberges, wobei unbedingt gewisse Regeln strikte zu beachten sind:

Natürlich kann das Verhaltensprofil einer Person und die Beschreibung eines Stellenprofils nicht als absolute Wahrheit angesehen werden; vielmehr sollen diese als zusätzliches Hilfsmittel, um die richtigen Fragen anlässlich eines Assessments oder beim Talentmanagement zu stellen, betrachtet werden.

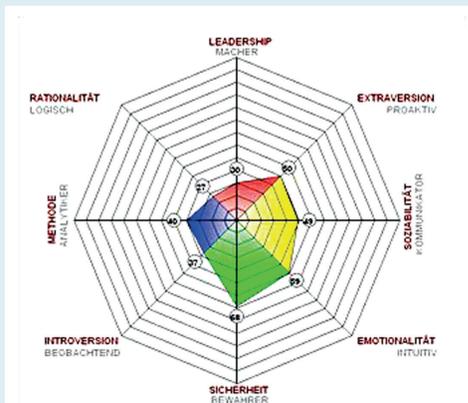
Der ideale Kandidat oder die ideale Kandidatin ist nicht gezwungenermassen die Person, welche sich am Anfang der Matching-Liste befindet. Aber diese Prioritätenliste hilft, die entsprechenden Fragen zu formulieren und das Für oder Gegen abzuwägen.

## Abwägung zwischen fachlichen und sozialen Kompetenzen

Das ideale Profil ist nur ein Element unter vielen anderen. Eine Abwägung zwischen fachlichen und sozialen Kompetenzen muss häufig vorgenommen werden, vor allem dann, wenn mehrere Kandidaten in der Auswahl stehen.

Im Weiteren ist die Auswertungsanalyse sehr hilfreich, wenn es darum geht, einen Coaching- oder Ausbildungsplan für den ausgewählten Kandidaten auszuarbeiten.

Erstaunlicherweise ist gerade diese Vorgehensweise wenig bekannt und wird leider entsprechend wenig angewandt.



### SICHERHEIT / BEWAHRER

Diese Stelle eignet sich vor allem für eine von Natur aus vorsichtige Person, welche einen klar definierten Rahmen für die ihre Aufgaben erwartet. Sie eignet sich für jemanden, der verlässlich, konstant und überlegt handelt und eine ruhige und stabile Umgebung bevorzugt. Eine Person, wo bei der Geduld und Ausdauer vorwiegen, und die klare Prozeduren, Garantien und Vertrauen liebt.

**Rolf Röthlisberger** Versus Systems SA  
 Evaluation de compétences comportementales (PersProfile et JobProfile Manager)  
 T: +41 (0)22 741 25 66  
 F: +41 (0)22 741 05 31

