

StellenPROFILE

Ein spezifisches Anforderungsprofil zu erstellen ist der erste wichtige Schritt, bevor Sie zielgerichtet auf Mitarbeitersuche (intern und/oder extern) gehen. Zur Mitarbeiterauswahl zählen alle Maßnahmen, um eine Einstellung vorzubereiten, sowie die eigentliche Entscheidung, den jeweils geeignetsten Bewerber einzustellen. Die Anforderungen der jeweiligen Stellen werden mit dem „Profil“ der Bewerber hinsichtlich ihres Übereinstimmungsgrades beurteilt.

Was sind Basisanforderungen an Ihre Mitarbeiter und was zählt zu den speziellen Anforderungen im jeweiligen Aufgaben-/Stellenbereich, um die individuellen Leistungszielkennzahlen zu erreichen bzw. zu übertreffen?

Welche Anforderungen stelle ich an Mitarbeiter?

Im Anforderungsprofil werden alle für eine konkrete Stelle notwendigen Anforderungen nach Art und Ausprägungsgrad („zwingend“, „wünschenswert“ etc.) beschrieben. Zum Inhalt gehören:

- **Stellenkennzeichnende Informationen**, wie z.B. Stellenbezeichnung, Abteilung, Ziele, Hauptaufgaben, Leistungszielkennzahlen.
- **Allgemeine Merkmale**, wie z.B. Alter, Geschlecht, Mobilität, keine Vorstrafen (Führungszeugnis).
- **Kenntnismerkmale**, wie z.B. Ausbildung, Weiterbildung, Fach- und Methodenkenntnisse, Produktkenntnisse, Unternehmenskenntnisse, Branchenkenntnisse, Spezialkenntnisse, Berufs- und Lebenserfahrung.
- **Körperliche Anforderungen**, z.B. im Hinblick auf Vorbildfunktion, Belastung.
- Als ganz wesentlicher Bestandteil gehören dazu auch **Persönlichkeitsmerkmale** wie

1. Geistige Anforderungen: z.B. Auffassungsvermögen, Kreativität, analytisches Denkvermögen, Offenheit für Neuerungen, Innovationen, ganzheitliches Denken, Folgebewusstsein, Lernbereitschaft.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Finden und binden, Teil 2

Sie suchen einen neuen Mitarbeiter für Ihren Club und haben vor, in der Tagespresse eine aussagekräftige Anzeige zu schalten? Dann sollten Sie sich vorher ein paar grundlegende Gedanken über das Profil des Bewerbers machen, denn je gezielter Sie Ihre Anforderungen definieren, umso genauer wird Ihre Stellenausschreibung.



2. Arbeitsverhalten: z.B. Einsatzbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsvermögen, Kundenorientierung u.a. mit Basiselementen Freundlichkeit, Schnelligkeit, Kompetenz, Zielvermittlung und Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Stressbelastbarkeit, Organisationsgeschick, Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

3. Sozialverhalten: z.B. Kooperationsbereitschaft, Kommunikationsvermögen, Teamfähigkeit, Empathie, Konfliktlösungsfähigkeit.

4. Führungsverhalten: z.B. Durchsetzungsvermögen, Delegationsvermögen, Teamentwicklung, unternehmerisches Denken und Handeln, Moderation und Präsentation.

Bei der Auswahl der Anforderungskriterien verwenden Sie bitte nur eine begrenzte Anzahl der Kriterien, sonst leidet die Praktikabilität. Die Punkte sollten sich möglichst nicht überschneiden und in der Praxis auch überprüft werden können. Es ist von Vorteil, so genannte Muss- („zwingend“) und Soll-Kriterien („wünschenswert“) für die jeweilige Stelle festzulegen.

Lohnt sich der ganze Aufwand überhaupt?

„Dieses Anforderungsprofil zu erstellen dauert doch viel zu viel Zeit!“, werden Sie jetzt sagen. Bei genauerer Betrachtung werden Sie jedoch schon bald feststellen, dass Sie mit einem schriftlich erstellten Anforderungsprofil mittel- und langfristig viel Zeit, Energie, Ärger und (Un-) Kosten sparen können. Bevor Sie mit

der Mitarbeitersuche beginnen, müssen Sie wissen, welche Mitarbeiter mit welchen konkreten Anforderungen/Erwartungen Sie suchen.

Häufige Ursachen für Fehlbesetzungen sind immer wieder mangeln-



ZUR PERSON

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studientleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent (www.bsa-akademie.de).



de Zielorientierung, Klarheit und Prägnanz im Hinblick auf Anforderungen bzw. Erwartungen bezüglich der zu besetzenden Stelle bzw. Aufgaben. Am schönsten sieht man das sehr oft in den Stellenausschreibungen, denen es an „Profil“ fehlt.

Je gezielter Sie Ihr Anforderungsprofil definieren, umso genauer wird Ihre Stellenausschreibung und umso treffsicherer können sich die richtigen Mitarbeiter bewerben. Ein von Beginn an strukturiertes Vorgehen mit Hilfe eines schriftlich erstellten Anforderungsprofils erleichtert Ihnen erheblich das Finden und die Entscheidung für den optimalen Bewerber.

Das Anforderungsprofil muss natürlich immer wieder an die Unternehmensziele und -struktur angepasst werden. Auch zukünftige Entwicklungen sind bereits in das Anforderungsprofil mit einzubauen. Idealerweise stimmen Sie es mit Ihren Bereichsleitern beziehungsweise im Team ab.

Ein Beispiel aus der Praxis

Wie könnte nun so ein Anforderungsprofil inklusive Stellenbe-



107a · Rückenstreck-Maschine · avantgarde

Die neue Gerätegeneration

>> Design

Neue moderne Formgestaltung in Verbindung mit edlen Materialien

>> Funktionalität

Bewährte Ergonomie und optimale Biomechanik

>> Wirtschaftlichkeit

Ein Preis-/Leistungsverhältnis das seinesgleichen sucht!



Rufen Sie uns an.

Health Beauty Power

HBP · Hefele Borenski GmbH

Ziegelhofstraße 31, D-79639 Grenzach-Wyhlen,

Tel. 07624/9821-01, Fax 07624/9821-02



Muster-Stellenanzeige

Wir suchen für unser Fitnessunternehmen einen teamorientierten, engagierten

STUDIO-LEITER

- Sie haben mindestens fünf Jahre Erfahrung im Bereich Fitness & Gymnastik?
- Sie haben eine staatlich anerkannte Ausbildung im Bereich Wirtschaft und Fitnesssport?
 - Sie haben schon Erfahrung im Bereich Mitarbeiterführung und Teamentwicklung?
 - Sie haben Spaß am Umgang mit unterschiedlichen Menschen?
 - Sie spüren Trends auf und können Sie umsetzen?
 - Sie sind flexibel und arbeiten zielorientiert?

Ja? Dann senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen jetzt an:
Fitness & Sports GmbH – Herr Wilfried Muster, Große Mustergasse 12, Musterstadt.

schreibung zum Beispiel für einen Studioleiter in der Praxis aussehen? Folgendes Beispiel: Das Unternehmen XY ist eine multifunktionelle Fitnesssport- und Wellnessanlage mit fünf Squashcourts und vier Tennisplätzen auf insgesamt 3.300 qm Fläche. Es wird ein selbstständiger, teamorientierter Studioleiter mit einem monatlich festen Einkommen, Erfolgsprovision und regelmäßigen Weiterbildungsaktivitäten gesucht. Spätere Beteiligung möglich.

Die Anforderungen:

- Abgeschlossene Ausbildung in Fitnesssport und Wirtschaft (staatlich anerkannt).
- Mindestens fünf Jahre Erfahrung im Bereich Fitness und Gymnastik.
- Gute Branchen- und Marktkenntnisse im Bereich Fitness und Wellness.
- Erfahrung im Bereich Mitarbeiterführung und Teamentwicklung.
- EDV-Kenntnisse.
- Einwandfreier Leumund.
- Eigenverantwortliches betriebswirtschaftliches Denken und Handeln.
- Hohe Flexibilität.
- Selbstständigkeit und Ziel- bzw. Ergebnisorientierung.
- Spaß am Umgang mit Menschen.
- Permanente Weiterbildungsbereitschaft.

Eine gekürzte Stellenbeschreibung könnte folgendermaßen lauten:

- Selbstständige, eigenverantwortliche Leitung des Fitness-, Kurs- und Thekenbereiches mittels Leistungskennzahlen.
- Führung eines Teams mit insgesamt 31 Mitarbeitern.
- Optimale Zusammenarbeit mit Tennis- und Squashbereich.

- Aufspüren und Integration von neuen Trends bzw. Produkten zur Sicherung des Unternehmenserfolges.
- Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter zielorientiert einstellen, aus- und weiterbilden und durch individuelle Anreizsysteme langfristig binden.
- Durchführung von ergebnisorientierten Meetings und Schulungen (Telefon, Verkauf, Beschwerdemanagement ...).
- Weiterentwicklung des betrieblichen Vorschlagwesens.
- Aktions-/Eventkalender teamorientiert erstellen und umsetzen.
- Ausbau der Kooperationspartner (Krankenkassen, Ärzte, Firmen).
- Optimierung der Kunden- u. Mitarbeiterbetreuung im direkten Kontakt.
- Erstellung regelmäßiger Statistiken in den einzelnen Bereichen (team- und mitarbeiterbezogen).
- Markt und Mitbewerber regelmäßig analysieren und zukunftsweisende Strategien ableiten.

Daraus nun eine Stellenanzeige mit MUSS-Kriterien abzuleiten, ist relativ einfach (siehe Muster-Stellenanzeige). Wenn Sie eine Stelle zu besetzen haben, dann beginnen Sie am besten damit, Ihre Anforderungen klar zu definieren. Ihre professionelle Stellenanzeige abzuleiten ist dann ein Kinderspiel.

Bewerber wissen was sie wollen – wissen Sie es auch?

Gute Mitarbeiter wissen, was sie wollen, und vertrödeln nicht ihre Zeit, sich bei Unternehmen zu bewerben, die nicht so recht wissen, was sie wollen. Gute potenzielle Bewerber fordern aufgrund einer Stellenanzeige oft nähere Informationen, um ihr eigenes Profil mit den Erwartungen aus dem Anforderungsprofil besser abgleichen zu können. Die Aussage „Für einen ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“ gilt nicht nur für Mitarbeiter, sondern ebenso für jedes Unternehmen. Sie entscheiden, ob sich eher „gute“ oder „schlechte“ Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen bewerben.

Immer mehr Bewerber auf weniger Stellen erschweren die Auswahl

Trotz der hohen Arbeitslosigkeit – oder gerade deshalb – ist es sehr schwer, die Spreu vom Weizen zu trennen. Klare Anforderungen, klare Profile, klare Aussagen an potenzielle Mitarbeiter bzw. Bewerber erleichtern die Sache ungemein. Investieren Sie etwas mehr Zeit, die richtigen Mitarbeiter zu finden und einzustellen – schließlich geht es um die Zukunft Ihres Unternehmens. Optimieren Sie Ihre wichtigsten Ressourcen Geld, Zeit, Stimmung und Energie.

Karl Drack

WARUM IST EIN ANFORDERUNGSPROFIL FÜR EINE STELLENANSCHEIBUNG SO WICHTIG?

- Das Anforderungsprofil hilft Ihnen, bei der Bewerbervorauswahl Zeit zu sparen. Sie können z.B. in kurzer Zeit die Bewerberunterlagen nach MUSS-Kriterien selektieren.
- Sie können eine gezielte Stellenanzeige mit Profil (MUSS-Kriterien) ableiten. Es werden sich gezielt potenzielle Mitarbeiter bewerben. Auf Stellenanzeigen „ohne Profil“ folgt häufig eine Bewerberflut.
- Ihr erstelltes Anforderungsprofil ermöglicht einen effizienten Profil-Vergleich zwischen den Erwartungen des Unternehmens u. den konkreten Bewerberkompetenzen bzw. -eigenschaften.
- Das Anforderungsprofil vermeidet Abstimmungsprobleme zwischen mehreren an der Mitarbeiterauswahl beteiligten Personen, da ein klares Profil vorliegt, das im Idealfall im Team erarbeitet wurde.
- Das Anforderungsprofil ist nicht nur bei der Bewerberauswahl, sondern auch zur laufenden Mitarbeiterbeurteilung in und nach der Probezeit als Basis für Personalentwicklungsprozesse und als Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Bildungsmaßnahmen hervorragend einzusetzen.

In den nächsten Ausgaben gebe ich Ihnen nützliche Tipps u.a. zu den Themen: Möglichkeit der Mitarbeitersuche, Bewerbervorauswahl, Bewerbungsgespräche und Entscheidungsinstrumente.