

**Begleitkommentare
zur QPD
"Fragebogen zur Erstellung des
Anforderungsprofils".**

CNT Consult

Technologien für Personal- und Organisationsentwicklung

Prospekt Wernadskogo 93-1-06,

Tel.: +7 495 / 211 60 83

www.atg-consult.com E-Mail: office@atg-consult.com

Mit unseren Hinweisen wollen wir eine Orientierungshilfe geben und Ihre Arbeit bei der Bearbeitung des Fragebogens zur Erstellung Anforderungsprofils unterstützen.

Frage 1

Zielposition

Bitte nennen Sie die Bezeichnung der Zielposition.

Frage 2

Ziele der Position

Bitte geben Sie stichwortartig an, worin Sie die zentralen Aufgaben und Ziele der Position sehen.

Frage 3

Kundenerwartung

Welche spezifischen Leistungserwartungen werden von den Schlüsselkunden (interne und externe) an diese Funktion gerichtet?

Frage 4

Art der Tätigkeit und Schwerpunkte (Teil I)

Mit **strategischen Aufgaben** sind die Aufgaben der Entwicklung und Implementierung von Strategien gemeint.

Sie verlangen in der Regel einen langen und eine mehr überblickshafte, auf Strukturen und Hintergründe ausgerichtete Arbeitsweise. Hinzu kommen häufig planende und konzeptionelle Tätigkeiten. Eine gewisse Strukturiertheit sowie eine eher umsichtige, bedachte Arbeitsweise sind sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Implementierung von Strategien of nützlich.

Operative Aufgaben sind Aufgaben der praktischen Umsetzung und konkreten Realisierung.

Managementaufgaben definieren wir durch die Mitarbeiterführung (siehe Abschnitt Mitarbeiterführung) sowie durch das Herbeiführen und Durchsetzen von Entscheidungen in Absprachen und Kompromissen.

Die **Sachbearbeitung** ist durch eine hohe Detailorientierung und eine ausgeprägte strukturierte Arbeitsweise gekennzeichnet.

Für die **Mitarbeiterführung** ist zunächst wichtig, ob und inwieweit die Führungsverantwortung als Rolle und Aufgabe angenommen wird.

Dabei sind unterschiedliche Führungsstile denkbar:

- Hochqualifizierte und eigenmotivierte Mitarbeiter verlangen einen kollegialkooperativen Führungsstil
- geringer qualifizierte und/oder wenig eigenmotivierte Mitarbeiter einen direktiv-kontrollierenden Führungsstil
- Die Führungskraft als Berater und Coach

- Für Mitarbeiter ohne eigenverantwortliche Kompetenzen aber mit eingespielten Routineabläufen.

Eine Aufgabenerledigung in **Eigenverantwortung** verlangt meist

- eine hohe Selbstständigkeit, d. h. die Person wartet nicht auf Anweisung, sondern ergreift selbst die Initiative

Das **Arbeiten nach Absprache und Vorgabe** bezieht sich meist auf die Selbstständigkeit, wobei dann mittlere Werte erwartet werden.

Frage 5:

Art der Tätigkeit und Schwerpunkte (Teil II)

Problemlösungsfähigkeiten beinhalten neben entsprechenden intellektuellen Potenzialen

und den notwendigen fachlich-inhaltlichen Voraussetzungen meist eine überlegte, konzeptionell-reflektierte Herangehensweise, sowie eine gewisse Kreativität, die sich im kritischen Hinterfragen des Gegebenen und der selbstständigen Suche nach Alternativen zeigt. Häufig korreliert die Problemlösungsfähigkeit auch mit einer Aufgeschlossenheit gegenüber allem Neuen.

Tätigkeiten in der Verwaltung bestehender Strukturen verlangen in der Regel eine gewisse Routinefähigkeit und Vorsicht bei Entscheidungen.

Bei konzeptionellen Aufgaben sind die gleichen Verhaltensmuster wie beim Problemlösen gefordert, ausgenommen die speziellen Verhaltensweisen für die Umsetzung.

Reine **Umsetzungsaufgaben** beinhaltet Aufgaben der Realisierung.

Weit reichende Entscheidungen machen in der Regel eine gewisse Überlegtheit und Vorsicht bei Entscheidungen notwendig.

Detailentscheidungen sind zudem noch durch die Anforderung einer hohen Detailorientierung gekennzeichnet.

Von einem Mitglied des Teams wird in der Regel erwartet, dass es sich in das Team einordnet und emotional eingebunden ist.

Ein Führer des Teams sollte dies oft etwas weniger sein. Er ist statt dessen eher der Wortführer und zeigt Führungsverantwortung und –verhalten (siehe Mitarbeiterführung).

Für Personen, die zu einem bedeutenden Teil ihrer **Tätigkeit im externen Kundenkontakt** sind, empfiehlt sich die CAPTain-Version für Verkäufer/Berater, um ihre Rolle zu beschreiben.

Frage 6:

Beurteilungsleistungen:

Jede Beurteilung enthält eine Entscheidung für ein Urteil. Dementsprechend ist bei jeder Beurteilungsleistung auch die Entscheidungsfreude angesprochen.

Die **Beurteilung menschlichen Verhaltens** setzt in der Regel eine gewisse Sensibilität für Menschen und zwischenmenschliche Beziehungen voraus.

Die **Qualitätsbeurteilung von Gegenständen und Objekten** hingegen verlangt oft eine sachbezogene Unbestechlichkeit (z. B. beim Qualitätsmanager/-beauftragten).

Das **Prüfen anhand fester Normen** setzt oft eine gewisse Bereitschaft voraus, nach Vorgaben und Anweisungen zu arbeiten (Selbstständigkeit, kein hoher Wert).

Das **Beurteilen anhand mehrdeutiger Normen** verlangt in der Regel im besonderen Maße ein geplant-überlegtes Vorgehen mit Struktur und Systematik.

Frage 7

Mündliche Kommunikation

Für jegliche Kommunikation ist eine Aufgeschlossenheit für Kontakt und Zusammenarbeit eine notwendige Voraussetzung.

Der Kommunikationsstil beim **Beraten** von Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden zeichnet sich durch einen eher geringen Wert bei Führungsstärke und einen vergleichsweise höheren Wert bei Einflussnahme aus.

Beim **Verhandeln** spielt das Durchsetzungsvermögen eine wichtige Rolle, ohne dabei den persönlichen Kontakt mit dem Verhandlungspartner zu verlieren oder über die Maßen zu strapazieren.

Um zu **überzeugen** benötigt es eine Überzeugungskraft, die sich unabhängig von der inhaltlichen Richtigkeit der Argumente in der klaren Darstellung der eigenen Position und in dem ehrlichen Bemühen äußert, den anderen einzubinden und mitzunehmen.

Beim **Befragen** handelt sich um intensive Interviews mit Fremden.

Frage 8

Zwischenmenschlicher Kontakt.

Die Anforderungen der strikten **Einzelarbeit** korrelieren mit niedrigen Werten bei Teamfähigkeit und Kooperation.

Bei der **Einzelarbeit mit Kontaktmöglichkeiten** sollte der Wert bei Teamfähigkeit jedoch mindestens im mittleren Bereich liegen.

Das **Arbeiten in der Gruppe** verlangt oft eine gewisse Gruppenorientierung, das Streben, sich Gehör zu verschaffen sowie die Bereitschaft zur Arbeitsteilung und Absprache.

Letzteres ist auch bei der **Arbeit innerhalb einer Zweierbeziehung** gefragt.

Der **Kontaktaufbau mit fremden Personen** verlangt, wenn es über den Austausch von Höflichkeitsfloskeln (Hotelpersonal, Stewardessen) oder eine professionelle Sachlichkeit

(Austausch von Fachinformationen) hinausgehen soll.

Die nachhaltige Nutzung der **persönlichen Beziehungsebene** setzt wiederum zwischenmenschliche Sensibilität und Sinn für Übereinstimmung voraus.

Frage 9

Schlussfolgerndes Denken

Bei diesem Anforderungsmerkmal sind in erster Linie die intellektuellen Potenziale angesprochen. In der Regel korrelieren dabei hohe intellektuelle Anforderungen mit einer ausgeprägten konzeptionell-theoretischen Arbeitsweise. (Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Personen, die von einer Aufgabe intellektuell kaum gefordert sind, diese mit einer sehr pragmatischen Herangehensweise lösen, d. h. intelligente Menschen brauchen nicht viel Überlegung, um leichte oder mittelschwere Aufgaben zu lösen.)

Frage 10

Komplexität der Entscheidung

Komplexe Entscheidungen verlangen in der Regel Überlegenheit und Vorsicht. Sie vorzubereiten kann eine gewisse Kreativität erfordern, Vorgegebenes in Frage zu stellen und selbstständig neue Ansätze zu entwickeln. Dabei spielt ebenfalls oft eine reflektiert-theoretische Vorgehensweise eine entscheidende Rolle.

Frage 11

Variationsbreite der Arbeit

Für geringe Variationsmöglichkeiten ist eine hohe Routinefähigkeit günstig. Eine geringe Variationsbreite ermöglicht zudem in besonderem Maße eine sehr strukturierte Arbeitsweise. Eine hohe Variationsbreite verlangt hingegen Eigeninitiative und womöglich auch Kreativität sowie eine größere Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Wenn die Variationsanforderungen kurzzeitig aufeinander folgen, ist womöglich eine hohe Flexibilität und Anpassungsbereitschaft in der persönlichen Arbeitsorganisation sinnvoll.

Frage 11

Kreativität

Für den Merkmalsbereich Kreativität gibt es bei CAPTain die eigenständige Skala F4 Kreativität. Sehr hohe Werte auf dieser Skala korrespondieren mit hohen Kreativitätsanforderungen, die die Frage der Realisierbarkeit und Nützlichkeit hinten anstellen. Für die Kreativität eines Menschen ist es nicht zwingend erforderlich, dass er auf

von anderen eingebrachte Neuerungen aufgeschlossen und neugierig reagiert.

Frage 13

Detailorientierung

Die höhere Anforderungen betreffen Buchhalter und niedrigere sollte man bei Führungskräften erwarten.

Frage 14

Selbstorganisation

Die hier genannten Anforderungen beinhalten wie man eigene Arbeit selbst organisiert.

Frage 15

Ambitionen

Vorankommen, Herausforderungen anpacken, Karriere machen oder keine persönliche Ziele verfolgen.

Fragen 18 und 19

Führungs- und Leistungsverhalten

Wenn kein Führungs- und Leistungsverhalten erwartet wird, sollte der Wert bei F1 Führungsrolle gering sein. Ein hoher Wert ist hingegen erforderlich, wenn die Menschenführung deutlich zum Aufgabenbereich gehört.

Die CAPTain-Wertebereiche für die **direktive Führung und Leitung** sowie die **kooperative Führung und Leitung** sind im Abschnitt Mitarbeiterführung im Zusammenhang mit dem direktiv kontrollierenden bzw. kollegial-kooperativen Führungsstil bereits genannt worden (siehe Seite 3).

Die **Koordination von selbstständigen Personen** verlangt in der Regel einen Führungsstil wie der Berater und Coach, verbunden mit Überzeugungskraft und einem gewissen Beziehungsmanagement.

Für die **Moderation** ist ebenfalls der Führungsstil des Beraters und Coachs angemessen, jedoch verbunden mit einem geringen Bedürfnis, die eigenen Positionen und Ansichten einzubringen und durchzusetzen.

Frage 20

Kundenbetreuung

Eine **abschlussorientierte Kundensteuerung** zeichnet sich vor allem durch die hohe Bereitschaft aus, für den Kunden zu entscheiden, was für ihn richtig ist, und dies klar

und unmissverständlich zu vertreten. Sich darüber hinaus für die Belange des Kunden verantwortlich zu fühlen und sich eingehend um ihn zu kümmern, gehört nicht dazu. Oft ist dieser Verhaltensstil mit einer gewissen Ungeduld, zum Ergebnis zu kommen verbunden.

Das genaue Gegenteil hinsichtlich Verhaltensstil und CAPTain-Werten ist bei der **Beratung** anzutreffen:

- Zurückhaltung bei Entscheidungen für den Kunden
- hohe Bereitschaft, sich für den Kunden verantwortlich zu fühlen und ihn mit Ratschlägen und Hinweisen zu versorgen
- mehr Ausdauer und Geduld bei der Verfolgung der Projekte und
- eine höhere fachlich-inhaltliche Orientierung

Beim **Produktverkauf** und beim **Lösungsverkauf** ist zusätzlich angesprochen, ob ein fertiges, vorab klar definiertes Produkt beim Kunden platziert werden soll, oder ob es darum geht, kreativ individuelle Lösungen zu entwickeln. Es geht also um ein Mehr oder Weniger an Kreativität.

Die **fachliche Betreuung** macht in der Regel eine besondere Aufmerksamkeit auf die inhaltlichen Details notwendig und ist bei technischen Produkten/Lösungen meist mit einer hohen technischen Orientierung verbunden.

Die fachliche Betreuung kann sowohl

- ergebnisorientiert sein, d. h. der Betreuer weiß allein, was für den Kunden richtig ist und entscheidet dementsprechend als auch
- beratungsorientiert, d. h. der Betreuer überlässt die Entscheidung (allein) dem Kunden, er kümmert sich um die fachlichen Details.

Frage 21

Abschlussorientierung

Menschen mit sehr niedrigen Werten tun sich schwer, Kundinnen und Kunden zu einem Abschluss zu steuern. Für sie zählen vor allem die fachliche Details. Personen mit hohen Werten führen Kundinnen und Kunden zum Abschluss, ohne allzu intensiv auf fachliche Aspekte einzugehen.

Für eine reine Fachberatung sind niedrige Werte sinnvoll. Für den Lösungsverkauf sind mittlere Werte nützlich. Sehr hohe Werte brauchen Vertriebsmitarbeitende für den engagierten Produktverkauf.

ENDE.