

Anforderungsanalyse im Mittelstand

Wie Personalentwickler mit begrenzten Ressourcen valide Kompetenzmodelle aufbauen - Ein Leitfaden für die Praxis

Dr. Walter Lieberei

15.02.2026

Personalentwickler in mittelständischen Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Sie sollen ein systematisches **Kompetenzmanagement** aufbauen, das Personalauswahl, Entwicklung und Nachfolgeplanung auf ein fundiertes Fundament stellt – doch die Ressourcen sind knapp. Während Großkonzerne eigene Abteilungen für Personaldiagnostik unterhalten und externe Beratungshäuser beauftragen können, müssen mittelständische HR-Teams häufig mit zwei oder drei Personen dutzende Funktionsbereiche abdecken. Gleichzeitig steigen die rechtlichen Anforderungen: Das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**, die **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats setzen enge Leitplanken für jeden Schritt der Anforderungsermittlung. Wer hier unsauber arbeitet, riskiert nicht nur schlechte Personalentscheidungen, sondern auch arbeitsrechtliche Konflikte.

Die gute Nachricht: Eine qualitativ hochwertige Anforderungsanalyse muss weder jahrelang dauern noch ein sechsstelliges Budget verschlingen. Dieser Leitfaden zeigt, wie mittelständische Personalentwickler mit einem **pragmatischen, methodisch sauberen und rechtskonformen Vorgehen** aussagekräftige Kompetenzmodelle erstellen können – Schritt für Schritt, mit bewährten Methoden und einem durchgängigen Praxisbeispiel.

Warum jedes Kompetenzmodell mit einer Anforderungsanalyse beginnen sollte

In der betrieblichen Praxis begegnet man häufig Kompetenzmodellen, die auf Basis von Managementworkshops, Best-Practice-Listen oder branchentypischen Kompetenz-Katalogen entstanden sind. Solche Modelle wirken auf den ersten Blick plausibel, haben aber ein gravierendes Problem: Sie sind nicht empirisch an die tatsächlichen Anforderungen der konkreten Arbeitsplätze im Unternehmen gekoppelt. Die Folge sind Kompetenzprofile, die entweder zu generisch sind, um differenzierte Personalentscheidungen zu stützen, oder die systematisch an den realen Tätigkeitsanforderungen vorbeigehen.

Die arbeits- und personalpsychologische Forschung ist in diesem Punkt eindeutig: Ein valides Kompetenzmodell setzt eine systematische Anforderungsanalyse voraus, die ihrerseits auf einer Arbeitsanalyse aufbaut (vgl. Schuler, 2006; Höft & Kersting, 2017). Die Arbeitsanalyse beschreibt, *was* an einem Arbeitsplatz getan wird – welche Aufgaben, Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen und Interaktionen den Arbeitsalltag prägen. Die Anforderungsanalyse übersetzt diese Tätigkeitsbeschreibung in die Frage, *welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften* eine Person mitbringen muss, um diese Tätigkeiten erfolgreich auszuführen. Erst dieser Schritt – die systematische Ableitung von Personalmerkmalen aus Arbeitsmerkmalen – liefert die Grundlage für ein Kompetenzmodell, das diagnostischen und rechtlichen Qualitätsansprüchen genügt.

Die DIN 33430, die deutsche Norm für berufsbezogene Eignungsbeurteilung, macht die Anforderungsanalyse zum verpflichtenden Ausgangspunkt jedes eignungsdiagnostischen Prozesses. Kersting, Höft und Lohaus (2015) haben darüber hinaus gezeigt, dass die Qualität von Anforderungsanalysen selbst anhand klassischer Gütekriterien – Reliabilität, Validität, Nutzen – bewertet werden muss. Eine Anforderungsanalyse, die lediglich auf informellen Gesprächen oder subjektiven Einschätzungen basiert, erfüllt diese Standards nicht. Koch (2010) hat in seiner Dissertation zur Entwicklung der Task Analysis Tools (TAToo) empirisch belegt, dass standardisierte Instrumente zur Arbeitsanalyse zuverlässig zwischen verschiedenen Berufsgruppen differenzieren und valide Anforderungsprofile liefern können – und das mit vertretbarem Aufwand.

Für die Praxis bedeutet das: Wer den Schritt der Anforderungsanalyse überspringt oder nur oberflächlich durchführt, baut sein Kompetenzmodell auf Sand. Und damit stehen auch alle darauf aufbauenden Prozesse – von der Stellenbesetzung über die Potenzialanalyse bis zur Entwicklungsplanung – auf einem fragwürdigen Fundament. Umgekehrt gilt: Eine sorgfältig durchgeführte Anforderungsanalyse ist die wirksamste Einzelinvestition, die ein HR-Team in die Qualität seines gesamten Kompetenzmanagements tätigen kann.

Methoden der Anforderungsanalyse: Ein Überblick in drei Kategorien

Die Vielfalt der Methoden zur Anforderungsanalyse kann auf den ersten Blick unübersichtlich wirken. In der Fachliteratur finden sich dutzende Einzelverfahren, von standardisierten Fragebögen über Beobachtungsmethoden bis hin zu strategischen Workshops. Für den praktischen Einsatz im Mittelstand ist es hilfreich, diese Verfahren in drei übergeordnete Kategorien zu gliedern, die sich nach ihrer methodischen Logik und ihrem Informationsfokus unterscheiden.

Kategorie 1: Datenbasierte und strukturierte Verfahren

Diese Kategorie umfasst alle Methoden, die auf standardisierten Instrumenten basieren und systematisch quantifizierbare Daten über Tätigkeiten und Anforderungen erheben. Hierzu zählen insbesondere standardisierte Fragebögen wie der Position Analysis Questionnaire (PAQ) und seine deutschsprachigen Adaptationen, die Fleishman Job Analysis Survey (F-JAS), sowie neuere Instrumente wie die Task Analysis Tools (TAToo) von Koch (2010). Auch das international verbreitete O*NET-System gehört in diese Kategorie, ebenso wie arbeitspsychologische Verfahren wie der Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), das Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) oder der Job Diagnostic Survey (JDS).

Der große Vorteil dieser Verfahren liegt in ihrer Standardisierung und Vergleichbarkeit. Sie liefern quantitative Anforderungsprofile, die sich über verschiedene Stellen und Funktionsbereiche hinweg vergleichen lassen. Die psychometrischen Eigenschaften – Reliabilität, Validität, Objektivität – sind bei etablierten Verfahren empirisch geprüft. Koch (2010) konnte für das TAToo-Instrument zeigen, dass es mit zufriedenstellender Interrater-Reliabilität zwischen Berufsgruppen differenziert und dabei deutlich ökonomischer einsetzbar ist als ältere Verfahren wie der PAQ. Nerdinger, Blickle und Schaper (2019) ordnen diese Verfahren in den breiteren Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie

ein und betonen ihre Bedeutung als empirische Grundlage für Arbeitsgestaltung und Personalauswahl gleichermaßen.

Kategorie 2: Qualitative und expertisebasierte Erhebungsverfahren

Die zweite Kategorie umfasst Methoden, die auf Expertenurteilen, qualitativen Interviews und Beobachtungen basieren. Zentral sind hier das strukturierte Experteninterview, die Critical Incidents Technique (CIT) nach Flanagan sowie die Repertory Grid Technik. Auch systematische Arbeitsplatzbeobachtungen und Workshops mit Stelleninhabern und Führungskräften fallen in diese Kategorie.

Die CIT hat sich in der Praxis als besonders wertvolles Werkzeug erwiesen: Stelleninhaber und Vorgesetzte berichten konkrete Situationen, in denen besonders gutes oder besonders schlechtes Arbeitsverhalten beobachtet wurde. Aus diesen kritischen Ereignissen lassen sich die Verhaltensweisen ableiten, die für den Erfolg in einer Position tatsächlich entscheidend sind. Höft und Kersting (2017) betonen, dass die CIT gerade dort besonders geeignet ist, wo standardisierte Verfahren an ihre Grenzen stoßen – etwa bei hochkomplexen oder neuartigen Tätigkeitsfeldern. Strobel und Höft (2023) beschreiben in ihrem praxisorientierten Leitfaden detailliert, wie CIT und Repertory Grid Technik kombiniert werden können, um mehrdimensionale Anforderungsprofile zu erzeugen. Diese qualitativen Verfahren ermöglichen es, auch solche Anforderungsdimensionen zu erfassen, die in standardisierten Fragebögen nicht abgebildet sind – etwa unternehmensspezifische Verhaltenserwartungen oder kulturell geprägte Kompetenzvorstellungen.

Die Repertory Grid Technik verdient besondere Erwähnung: Sie ermöglicht es, implizites Wissen von Experten über die Unterschiede zwischen guten und weniger guten Stelleninhabern zu explizieren. Durch den systematischen Vergleich konkreter Personen werden Unterscheidungsdimensionen (sogenannte Konstrukte) generiert, die als Anforderungsdimensionen interpretiert werden können. Dieser Ansatz ist besonders geeignet, wenn es darum geht, das „stille Wissen“ erfahrener Führungskräfte in ein formales Anforderungsprofil zu überführen.

Kategorie 3: Zukunfts- und strategieorientierte Verfahren

Die dritte Kategorie geht über die Analyse bestehender Tätigkeiten hinaus und richtet den Blick auf künftige Anforderungen und strategische Unternehmensziele. Hierzu zählen insbesondere Ansätze der Kompetenzmodellierung, die nicht einzelne Arbeitsplätze, sondern übergreifende Kompetenzarchitekturen für ganze Organisationen oder Funktionsfamilien entwerfen. Höft und Goerke (2014) haben die Unterschiede und Berührungspunkte zwischen traditioneller Anforderungsanalyse und modernem Kompetenzmanagement systematisch herausgearbeitet. Während die klassische Anforderungsanalyse fragt, welche Merkmale eine Person für eine gegebene Stelle mitbringen muss, fragt das Kompetenzmanagement, welche Fähigkeiten die Organisation insgesamt benötigt, um ihre strategischen Ziele zu erreichen.

Typische Methoden in dieser Kategorie sind strategische Kompetenz-Workshops mit der Geschäftsleitung, Trendanalysen zu Veränderungen in der Branche und am Arbeitsmarkt sowie die Ableitung von Kompetenzbedarfen aus Unternehmensstrategien und Geschäftsmodellen. Die Strobel-Höft-Leitlinie (2023) empfiehlt, diese zukunftsgerichtete

Perspektive gezielt mit der empirischen Analyse bestehender Tätigkeiten zu verbinden, um Kompetenzmodelle zu schaffen, die sowohl den aktuellen Anforderungen als auch absehbaren Veränderungen Rechnung tragen.

In der Praxis zeigt sich, dass die besten Ergebnisse durch eine Kombination von Verfahren aus mehreren Kategorien erzielt werden. Diese sogenannte Methodentriangulation erhöht die Validität der Ergebnisse und gleicht die Schwächen einzelner Verfahren aus. Höft und Kersting (2017) empfehlen, mindestens zwei unterschiedliche Methoden zu kombinieren – eine Empfehlung, die auch die DIN 33430 stützt.

Bewertung der Methoden: Effizienz und Rechtskonformität

Für mittelständische Unternehmen sind zwei Bewertungsdimensionen entscheidend: Wie effizient lässt sich eine Methode mit begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen einsetzen? Und wie gut unterstützt sie die Rechtskonformität des gesamten Prozesses?

Effizienz: Was ist mit begrenzten Ressourcen leistbar?

Die datenbasierten Verfahren (Kategorie 1) punkten bei der Effizienz am stärksten: Standardisierte Fragebögen können von Stelleninhabern und Vorgesetzten weitgehend selbstständig bearbeitet werden, die Auswertung folgt festgelegten Regeln, und die Ergebnisse liegen in einer Form vor, die sich unmittelbar in Anforderungsprofile überführen lässt. Koch (2010) hat für das TAToo-Instrument explizit nachgewiesen, dass es ökonomischer einsetzbar ist als umfangreichere Verfahren wie der PAQ bei vergleichbarer diagnostischer Aussagekraft. Besonders attraktiv für den Mittelstand: Diese Verfahren lassen sich mit überschaubarer Schulung einsetzen und skalieren gut über viele Funktionsbereiche hinweg.

Die qualitativen Verfahren (Kategorie 2) sind aufwandintensiver: Interviews und Workshops müssen vorbereitet, durchgeführt und qualitativ ausgewertet werden. Insbesondere die CIT erfordert eine sorgfältige Durchführung und Auswertung. Allerdings liefern gerade diese Verfahren die reichhaltigsten Informationen und sind für Schlüsselpositionen oder komplexe Funktionsbereiche oft unverzichtbar. Ein pragmatischer Mittelweg besteht darin, qualitative Verfahren gezielt und fokussiert einzusetzen – etwa in Form von zwei bis drei strukturierten Gruppeninterviews pro Funktionsfamilie.

Die strategieorientierten Verfahren (Kategorie 3) sind im Aufwand überschaubar, da sie sich auf wenige Workshops mit Entscheidungsträgern beschränken. Allerdings liefern sie allein keine hinreichend konkreten Anforderungsprofile. Ihre Stärke liegt in der Kontextualisierung: Sie stellen sicher, dass die Anforderungsanalyse nicht nur den Status quo abbildet, sondern auch künftige Entwicklungen berücksichtigt.

Rechtskonformität: AGG, DSGVO und Mitbestimmung

Lieberei (2026) hat die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Kompetenz- und Skillmodellen umfassend aufgearbeitet. Drei Rechtsgebiete sind für die Anforderungsanalyse besonders relevant.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verbietet Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung oder sexueller Identität. Für

die Anforderungsanalyse bedeutet das: Jede Anforderung muss sich sachlich aus den Tätigkeitsanforderungen der Stelle ableiten lassen. Anforderungen, die bestimmte Personengruppen systematisch benachteiligen, ohne für die Aufgabenerfüllung erforderlich zu sein, sind unzulässig. Eine empirisch fundierte, nachvollziehbar dokumentierte Anforderungsanalyse ist hier der beste Schutz: Sie liefert den Nachweis, dass Anforderungen tätigkeitsbezogen und nicht diskriminierend abgeleitet wurden. Datenbasierte Verfahren (Kategorie 1) bieten hier den Vorteil der Standardisierung und Nachprüfbarkeit. Qualitative Verfahren können ebenfalls AGG-konform sein, wenn die Ableitung der Anforderungen aus den Tätigkeitsmerkmalen sauber dokumentiert wird.

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist relevant, sobald im Rahmen der Anforderungsanalyse personenbezogene Daten erhoben oder verarbeitet werden – etwa wenn Stelleninhaber befragt werden, Leistungsbeurteilungen einfließen oder Kompetenzeinschätzungen erstellt werden. Hier gilt das Prinzip der Datenminimierung: Es dürfen nur die Daten erhoben werden, die für den Zweck der Anforderungsanalyse tatsächlich erforderlich sind. Die Zweckbindung muss transparent kommuniziert werden, und die Ergebnisse dürfen nur für den definierten Zweck verwendet werden. Besonders sensibel ist der Umgang mit individuellen Kompetenzeinschätzungen, die im Rahmen der Analyse als Referenzdaten erhoben werden.

Die betriebliche Mitbestimmung kommt ins Spiel, sobald aus der Anforderungsanalyse verbindliche Kompetenzmodelle abgeleitet werden, die für Personalauswahl, Beurteilungen oder Entgeltstrukturen genutzt werden sollen. Der Betriebsrat hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz Informations- und Mitbestimmungsrechte, insbesondere bei der Einführung von Beurteilungsgrundsätzen und Auswahlrichtlinien. Es empfiehlt sich dringend, den Betriebsrat frühzeitig in den Prozess einzubinden – nicht nur aus rechtlicher Pflicht, sondern auch zur Erhöhung der Akzeptanz.

Die Empfehlung für den Mittelstand: Der pragmatische Dreiklang

Auf Basis der dargestellten Bewertung ergibt sich für mittelständische Unternehmen eine klare Handlungsempfehlung, die Effizienz und Rechtskonformität verbindet:

Erstens sollte ein standardisierter Fragebogen als Basisinstrument eingesetzt werden, um effizient und vergleichbar die zentralen Anforderungsdimensionen über verschiedene Funktionsbereiche hinweg zu erfassen. Geeignete Instrumente sind das TAToo (Koch, 2010), die Fleishman-Skalen oder vergleichbare standardisierte Verfahren. Dieser Schritt sichert die empirische Fundierung und Nachvollziehbarkeit im Sinne der DIN 33430 und des AGG.

Zweitens sollten die Fragebogenergebnisse durch fokussierte qualitative Erhebungen ergänzt werden – insbesondere durch strukturierte Gruppeninterviews mit der Critical Incidents Technique. Diese Ergänzung ist besonders für Schlüsselpositionen und komplexe Funktionsbereiche wichtig, wo standardisierte Verfahren allein die Anforderungslandschaft nicht vollständig abbilden.

Drittens sollte ein kurzer strategischer Abgleich mit der Geschäftsführung sicherstellen, dass das resultierende Kompetenzmodell nicht nur den aktuellen, sondern auch den absehbaren künftigen Anforderungen Rechnung trägt. Dieser Schritt ist besonders in

Branchen mit hoher Veränderungsdynamik – etwa durch Digitalisierung oder neue Geschäftsmodelle – unverzichtbar.

Dieser Dreiklang aus standardisierter Erhebung, qualitativer Vertiefung und strategischem Abgleich lässt sich für eine Funktionsfamilie in einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen umsetzen und bindet intern typischerweise zwei bis vier Personentage im HR-Bereich.

Praxisbeispiel: Anforderungsanalyse für die Funktionsfamilie Vertriebsmitarbeiter (B2B) im Maschinenbau

Ausgangssituation

Die fiktive Metallwerk Schuster GmbH ist ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit rund 800 Mitarbeitenden an zwei Standorten in Süddeutschland. Das Unternehmen produziert Sondermaschinen für die Lebensmittelindustrie und vertreibt seine Produkte im deutschsprachigen Raum sowie zunehmend international. Die Personalabteilung umfasst fünf Personen, von denen sich eine Kollegin schwerpunktmäßig um Personalentwicklung kümmert.

Anlass für das Projekt ist eine unbefriedigende Situation im Vertrieb: In den vergangenen zwei Jahren wurden drei Vertriebsmitarbeiter eingestellt, von denen einer das Unternehmen bereits während der Probezeit wieder verlassen hat und ein weiterer deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die Geschäftsführung hat die Personalentwicklung beauftragt, ein fundiertes Kompetenzprofil für die Funktionsfamilie „Vertriebsmitarbeiter B2B“ zu erstellen, das künftig als Grundlage für Personalauswahl, Einarbeitung und Entwicklung dienen soll. Der Betriebsrat ist vorab informiert und eingebunden.

Schritt 1: Arbeitsbeschreibung und Dokumentenanalyse

Die Personalentwicklerin beginnt mit einer Sichtung vorhandener Dokumente: Stellenbeschreibungen, Organigramm, aktuelle Stellenausschreibungen, Vertriebshandbuch und die letzten Zielvereinbarungen der Vertriebsmitarbeiter. Parallel führt sie ein kurzes Orientierungsgespräch mit dem Vertriebsleiter, um ein Grundverständnis der Tätigkeitslandschaft zu gewinnen. Dieser Schritt dauert etwa einen halben Tag und liefert den Rahmen für die weiteren Erhebungsschritte.

Schritt 2: Standardisierte Erhebung mit Fragebogen

Auf Basis der Voranalyse wählt die Personalentwicklerin einen standardisierten Anforderungsfragebogen aus, der die zentralen Anforderungsdimensionen systematisch erfasst. Der Fragebogen wird an sechs Personen ausgegeben: die vier aktuellen Vertriebsmitarbeiter, den Vertriebsleiter und den Geschäftsführer (der früher selbst im Vertrieb tätig war). Jede Person schätzt für jede Anforderungsdimension die Wichtigkeit für die Stelle und das erforderliche Ausprägungsniveau auf standardisierten Skalen ein.

Die Bearbeitung dauert pro Person etwa 45 Minuten. Die Auswertung erfolgt durch Mittelwertbildung über die Beurteiler, ergänzt um eine Streuungsanalyse, die aufzeigt, wo große Einschätzungsunterschiede bestehen – ein Hinweis auf Klärungsbedarf, der im nächsten Schritt adressiert wird. Die quantitativen Ergebnisse zeigen bereits ein klares Profil: Hohe Werte bei verbaler Kommunikationsfähigkeit, schlussfolgerndem Denken,

Verhandlungsgeschick und Kundenorientierung; moderate Werte bei technischem Verständnis und Präsentationsfähigkeit; niedrigere Werte bei körperlichen Anforderungen.

Schritt 3: Qualitative Vertiefung mit Critical Incidents Technique

Um das quantitative Profil inhaltlich anzureichern und zu schärfen, führt die Personalentwicklerin einen CIT-Workshop mit dem Vertriebsleiter und zwei erfahrenen Vertriebsmitarbeitern durch. In einer dreistündigen moderierten Sitzung werden kritische Ereignisse gesammelt: Situationen, in denen Vertriebsmitarbeiter besonders erfolgreich waren, und Situationen, in denen es zu Problemen kam.

Beispielhafte kritische Situationen, die im Workshop berichtet werden: Ein Vertriebsmitarbeiter hat einen Großauftrag gesichert, indem er in einer kritischen Verhandlungsphase einen technisch komplexen Einwand des Kunden durch eigenständige Rücksprache mit der Konstruktionsabteilung innerhalb weniger Stunden löste – was technisches Grundverständnis, Netzwerkfähigkeit im Unternehmen und Eigeninitiative voraussetzte. Ein anderer Mitarbeiter verlor einen langjährigen Kunden, weil er auf wiederholt geäußerte Unzufriedenheit mit Lieferzeiten nicht proaktiv reagierte – ein Defizit an Beziehungsmanagement und vorausschauendem Handeln.

Aus der Analyse der gesammelten kritischen Ereignisse kristallisieren sich Anforderungsdimensionen heraus, die im standardisierten Fragebogen nicht oder nicht ausreichend differenziert erfasst wurden: unternehmensinterne Vernetzungsfähigkeit (die Fähigkeit, interne Ressourcen schnell und gezielt zu mobilisieren), Ambiguitätstoleranz (der Umgang mit langen, unsicheren Vertriebszyklen im Sondermaschinenbau) und proaktives Beziehungsmanagement (die systematische Pflege bestehender Kundenbeziehungen über den Auftragsabschluss hinaus).

Schritt 4: Strategischer Abgleich

In einem einstündigen Gespräch mit der Geschäftsführung und dem Vertriebsleiter wird das bisherige Anforderungsprofil gegen die strategische Entwicklungsrichtung des Unternehmens geprüft. Die Metallwerk Schuster GmbH plant, in den nächsten drei Jahren die Internationalisierung voranzutreiben und verstärkt digitale Vertriebskanäle zu nutzen. Daraus ergeben sich zwei zusätzliche Anforderungsdimensionen, die in das Kompetenzprofil aufgenommen werden: interkulturelle Kompetenz (die Fähigkeit, Geschäftsbeziehungen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten aufzubauen) und Affinität zu digitalen Vertriebsinstrumenten (die Bereitschaft und Fähigkeit, CRM-Systeme, digitale Präsentationsformate und Online-Vertriebsplattformen professionell zu nutzen).

Schritt 5: Integration und Erstellung des Kompetenzprofils

Die Ergebnisse aus allen drei Erhebungsschritten werden nun zu einem integrierten Kompetenzprofil zusammengeführt. Die Personalentwicklerin strukturiert die Anforderungen in vier Kompetenzbereiche und definiert für jede Anforderungsdimension eine kurze Verhaltensbeschreibung sowie das erforderliche Ausprägungsniveau. Das Profil wird in einem Abstimmungsgespräch mit dem Vertriebsleiter und einem Vertreter des Betriebsrats finalisiert.

Das resultierende Kompetenzprofil: Vertriebsmitarbeiter B2B, Metallwerk Schuster GmbH

Das nachfolgend dargestellte Kompetenzprofil gliedert sich in vier Kompetenzbereiche. Für jede Dimension wird das Anforderungsniveau auf einer fünfstufigen Skala angegeben, wobei 1 für eine grundlegende und 5 für eine exzellente Ausprägung steht.

Kompetenzbereich I: Kognitive und analytische Kompetenzen

Schlussfolgerndes Denken (Niveau: 4). Der Vertriebsmitarbeiter muss in der Lage sein, komplexe Kundenanforderungen zu analysieren, technische Zusammenhänge zu erfassen und daraus schlüssige Lösungsvorschläge abzuleiten. Im Sondermaschinenbau sind Kundenprobleme selten standardisiert; die Fähigkeit, aus fragmentierten Informationen ein stimmiges Bild zusammenzusetzen, ist erfolgskritisch.

Technisches Grundverständnis (Niveau: 3). Ein ingenieurwissenschaftliches Detailwissen ist nicht erforderlich, wohl aber die Fähigkeit, technische Prinzipien der Lebensmittelmaschinentechnik nachzuvollziehen und Kundengespräche auf einem Niveau zu führen, das Fachkompetenz signalisiert. Der Mitarbeiter muss technische Rückfragen an die Konstruktionsabteilung präzise formulieren können.

Strategisches Marktverständnis (Niveau: 3). Die Fähigkeit, Branchentrends in der Lebensmittelindustrie zu erkennen und deren Implikationen für den Maschinenbedarf des Kunden abzuleiten, ermöglicht proaktive Beratung und Identifikation von Cross-Selling-Potenzial.

Kompetenzbereich II: Kommunikative und interpersonelle Kompetenzen

Verbale Kommunikationsfähigkeit (Niveau: 5). Dies ist die zentrale Kernkompetenz der Position. Der Vertriebsmitarbeiter muss in der Lage sein, komplexe technische Sachverhalte kundengerecht zu kommunizieren, in Präsentationen zu überzeugen und sowohl in Erstgesprächen als auch in kritischen Verhandlungsphasen souverän aufzutreten.

Verhandlungsgeschick (Niveau: 4). Im B2B-Geschäft mit Sondermaschinen umfassen Verhandlungen nicht nur Preise, sondern auch Spezifikationen, Lieferzeiten, Servicevereinbarungen und Zahlungsbedingungen. Der Mitarbeiter muss in mehrstufigen Verhandlungsprozessen mit verschiedenen Ansprechpartnern auf Kundenseite – vom Einkäufer bis zum Geschäftsführer – ergebnisorientiert agieren können.

Proaktives Beziehungsmanagement (Niveau: 4). Langfristige Kundenbeziehungen sind im Sondermaschinenbau wettbewerbsentscheidend. Der Mitarbeiter muss bestehende Kundenbeziehungen systematisch pflegen, Zufriedenheit aktiv monitoren und bei ersten Anzeichen von Unzufriedenheit eigenständig gegensteuern.

Interkulturelle Kompetenz (Niveau: 3, mit steigender Tendenz). Angesichts der geplanten Internationalisierung muss der Mitarbeiter die Bereitschaft und grundlegende Fähigkeit mitbringen, Geschäftsbeziehungen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten professionell zu gestalten.

Kompetenzbereich III: Selbststeuerung und Eigenverantwortung

Eigeninitiative und Selbstorganisation (Niveau: 4). Im Außendienst arbeitet der Vertriebsmitarbeiter weitgehend eigenständig. Er muss seine Tourenplanung,

Kundentermine und Nachbearbeitung selbst strukturieren und priorisieren können, ohne auf engmaschige Führung angewiesen zu sein.

Ambiguitätstoleranz (Niveau: 4). Vertriebszyklen im Sondermaschinenbau erstrecken sich oft über sechs bis zwölf Monate. Der Mitarbeiter muss mit Unsicherheit, Rückschlägen und langen Entscheidungsprozessen auf Kundenseite umgehen können, ohne an Motivation und Engagement einzubüßen.

Ergebnisorientierung (Niveau: 4). Trotz der Langfristigkeit der Vertriebsprozesse muss eine konsequente Orientierung an messbaren Ergebnissen – Umsatzziele, Abschlussquoten, Kundenzufriedenheitskennzahlen – vorhanden sein.

Kompetenzbereich IV: Organisationale und digitale Kompetenzen

Unternehmensinterne Vernetzungsfähigkeit (Niveau: 4). Der Vertriebsmitarbeiter agiert als Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen. Er muss in der Lage sein, bei technischen Rückfragen, Reklamationen oder Sonderwünschen schnell die richtigen internen Ansprechpartner – in Konstruktion, Produktion und Service – zu identifizieren und einzubinden. Die CIT-Analyse hat gezeigt, dass diese Fähigkeit ein zentraler Differenzierungsfaktor zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Vertriebsmitarbeitern ist.

Affinität zu digitalen Vertriebsinstrumenten (Niveau: 3, mit steigender Tendenz). Die kompetente Nutzung des CRM-Systems, digitaler Präsentationstools und perspektivisch auch von Online-Vertriebsplattformen ist für die weitere Unternehmensentwicklung erforderlich. Das aktuelle Mindestniveau ist moderat, wird aber in den kommenden Jahren steigen.

Dieses Kompetenzprofil wurde in einer Betriebsvereinbarung verankert und dient nun als verbindliche Grundlage für Stellenausschreibungen, strukturierte Auswahlgespräche und individuelle Entwicklungspläne in der Funktionsfamilie Vertrieb. Der gesamte Prozess – von der Dokumentenanalyse bis zum finalisierten Profil – dauerte fünf Wochen und beanspruchte etwa drei Personentage im HR-Bereich.

Fazit: Anforderungsanalyse ist kein Luxus, sondern Notwendigkeit

Die zentrale Botschaft dieses Leitfadens lässt sich auf eine knappe Formel bringen: Ein Kompetenzmodell ist nur so gut wie die Anforderungsanalyse, auf der es basiert. Wer diesen Grundsatz beherzigt, investiert in die Qualität aller nachgelagerten HR-Prozesse – von der Personalauswahl über die Potenzialdiagnostik bis zur Entwicklungsplanung.

Für Personalentwickler in mittelständischen Unternehmen ergeben sich daraus fünf konkrete Handlungsempfehlungen.

Beginnen Sie strukturiert, nicht perfektionistisch. Die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass bereits ein einfacher standardisierter Fragebogen, sauber eingesetzt, die Qualität von Anforderungsprofilen gegenüber rein intuitiven Einschätzungen drastisch erhöht. Sie müssen nicht sofort das methodisch umfassendste Verfahren implementieren. Starten Sie mit einer Funktionsfamilie, sammeln Sie Erfahrung und übertragen Sie das Vorgehen schrittweise.

Kombinieren Sie mindestens zwei Methoden. Die Methodentriangulation – also die Verbindung von standardisierter Erhebung und qualitativer Vertiefung – ist kein akademischer Luxus, sondern erhöht die Validität Ihrer Ergebnisse spürbar. Der im Praxisbeispiel dargestellte Dreiklang aus Fragebogen, CIT-Workshop und strategischem Abgleich ist ein bewährtes Minimalmodell, das sich auch mit begrenzten Ressourcen umsetzen lässt.

Dokumentieren Sie sorgfältig. Die Dokumentation des Analyseprozesses ist nicht nur wissenschaftlich geboten, sondern auch rechtlich relevant. Im Falle einer arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung – etwa einer AGG-Klage im Zusammenhang mit einer Personalentscheidung – müssen Sie nachweisen können, dass Ihre Anforderungen sachlich und diskriminierungsfrei aus einer systematischen Analyse abgeleitet wurden. Halten Sie fest, wer wann mit welcher Methode befragt wurde und wie die Ergebnisse in das Kompetenzprofil eingeflossen sind.

Binden Sie den Betriebsrat frühzeitig ein. Die Mitbestimmung bei der Einführung von Kompetenzmodellen ist nicht nur eine rechtliche Pflicht, sondern auch ein Erfolgsfaktor. Ein vom Betriebsrat mitgetragenes Kompetenzmodell hat in der Belegschaft eine deutlich höhere Akzeptanz als eines, das als reines Management-Instrument wahrgenommen wird.

Denken Sie das Kompetenzmodell von Anfang an dynamisch. Anforderungsprofile sind keine statischen Dokumente. Planen Sie von Beginn an einen regelmäßigen Überprüfungszyklus ein – etwa alle zwei bis drei Jahre oder anlässlich wesentlicher Veränderungen in der Organisation oder am Markt. Der strategische Abgleich, wie im Praxisbeispiel dargestellt, ist ein einfacher, aber wirksamer Mechanismus, um Kompetenzmodelle zukunftsfähig zu halten.

Die gute Nachricht zum Schluss: Die Methoden sind verfügbar, die Standards sind klar definiert, und der Aufwand ist – bei pragmatischer Umsetzung – auch für kleinere HR-Teams bewältigbar. Es gibt keinen guten Grund, auf eine fundierte Anforderungsanalyse zu verzichten, aber viele gute Gründe, noch heute damit anzufangen. □

Quellenverzeichnis

DIN 33430:2016-07. Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin: Beuth Verlag.

Höft, S. & Goerke, P. (2014). Traditionelle Arbeits- und Anforderungsanalyse trifft modernen Kompetenzmanagementansatz. In *Wirtschaftspsychologie*, 16(1).

Höft, S. & Kersting, M. (2017). Anforderungsanalyse als Grundlage der Personaldiagnostik. In *Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten*. Berlin: Springer.

Kersting, M., Höft, S. & Lohaus, D. (2015). Qualität der Anforderungsanalyse. In *Diagnostica*, 61(1).

Koch, A. (2010). Task Analysis Tools (TAToo): Entwicklung, empirische und methodische Grundlagen eines Instrumentariums zur Analyse von Arbeitsplätzen für die Eignungsdiagnostik (Dissertation). Philipps-Universität Marburg.

Lieberei, W. (2026). Kompetenz- und Skillmodelle rechtskonform entwickeln. Blog-Artikel vom 07.02.2026. <https://blog.rote-limette.de/kompetenz-und-skillmodelle-rechtskonform-und-transparent-entwickeln/>

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Schuler, H. (Hrsg.) (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Strobel, A. & Höft, S. (2023). Anforderungsanalyse - Wie Sie zu einem aussagekräftigen Anforderungsprofil kommen. In S. Höft & T. Fell (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalauswahl*. Wiesbaden: Springer Gabler.