

# Kapitel 3

## Arbeits- und Anforderungsanalyse

Heinz Schuler

### Inhaltsübersicht

---

Überblick .....	61	3.4.2	Die Beschreibungsebenen Aufgaben-, Verhaltens- und Eigenschaftsbezug .....	70	
3.1	Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage von Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung .....	63	3.4.2.1	Aufgabenebene .....	71
3.2	Weitere Anwendungszwecke der Arbeits- und Anforderungsanalyse .....	64	3.4.2.2	Verhaltensebene .....	73
3.3	Grundsätzliche Zugänge zur Anforderungsbestimmung .....	66	3.4.2.3	Eigenschaftsebene .....	80
3.4	Verfahren der empirischen Arbeits- und Anforderungsanalyse ..	68	3.4.3	Neuere Entwicklungen .....	83
3.4.1	Definitions- und Klassifikationsversuche .....	68	3.4.4	Verfahrensevaluation der Anforderungsanalyse .....	86
			Tipps für die Praxis .....	90	
			Lernquiz .....	90	
			Übung .....	92	
			Weiterführende Literatur .....	93	
			Literatur .....	93	

---

### Überblick

Arbeits- und Anforderungsanalyse ist eine qualitätssichernde Grundlage einer Vielzahl arbeits- und organisationsbezogener Maßnahmen in der Personalpsychologie, insbesondere von Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung. Neben tätigkeitsspezifischen sind auch tätigkeitsübergreifende Anforderungen sowie das Befriedigungspotenzial einer Aufgabe zu bestimmen und jeweils den personalen Zielgrößen gegenüberzustellen. Unter den grundsätzlichen Zugängen zur Analyse werden Verfahren näher erläutert, die zur „arbeitsplatzanalytisch-empirischen Methode“ zählen. Die Beschreibungsebenen *Aufgabe/Ergebnis*, *Verhalten* und *Eigenschaften*, die auch zur Klassifikation der eignungsdiagnostischen Verfahren und der Kriterien der Leistungsbeurteilung dienen, werden hier auch auf Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse bezogen, überdies auf Maßnahmen der Personalentwicklung. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass die Einhaltung der gleichen Ebene in allen Aufgabenfeldern der Personalpsychologie zu schlüssigeren und erfolgreicherer Maßnahmen führt, als dies bei Vorgehensweisen der Fall wäre, die dieses Symmetrieprinzip missachten. Für Analyseverfahren auf der Aufgabenebene, Verhaltensebene und Eigenschaftsebene werden Beispiele aus verschiedenen Tätigkeiten und Branchen vorgestellt, die einen Ausschnitt aus der Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen. Im Zusammenhang mit eigenschaftsorientierten Verfahren werden die

Debatten um Beobachtbarkeit vs. Erschließbarkeit und um den angemessenen Detaillierungsgrad der Analysen gestreift. Abschließend werden einige neuere Entwicklungen genannt (z. B. das Klassifikationssystem O\*Net) und einige Ergebnisse von Evaluationsstudien referiert, insbesondere die Reliabilität von Analyseverfahren betreffend. Bei allem Verbesserungsbedarf kann konstatiert werden, dass die sachgerechte Durchführung von Arbeits- und Anforderungsanalysen zu den Grundanforderungen anspruchsvoller personalpsychologischer Arbeit gehört.

#### Lernzielfragen:

- Für welche personalpsychologischen Zwecke ist eine Arbeits- und Anforderungsanalyse erforderlich?
- Welche Methoden stehen hierfür zur Verfügung?
- Ist nicht auch ein vom Management festgelegtes „Kompetenzmodell“ ausreichend?
- Wer sollte die Analysen durchführen?
- Wie können qualitative und quantitative Verfahren der Anforderungsanalyse kombiniert werden?
- Wie kann man vorgehen, wenn für neue Arbeitsplätze noch keine Analyse-möglichkeiten gegeben sind?
- Welche Möglichkeiten gibt es, aus zusätzlichen Quellen Information über Tätigkeitsanforderungen zu beziehen?

#### Fallbeispiel: Problemstellung

Damit hat Angela F. nicht gerechnet: Bereits nach zweijähriger Tätigkeit als Personalreferentin wird sie mit einer neuen Aufgabe betraut, die offenbar als sehr wichtig erachtet wird, denn der Auftrag kommt von fast ganz oben, aus der Runde der Bereichsleiter.

Angela F. ist bei einem deutschen Automobilhersteller beschäftigt, einem Vorzeigeunternehmen der Branche. Geplant wird eine Produktionsanlage, die mit verschiedenen neuentwickelten Techniken arbeiten soll. Für diese Produktion sollen eine große Zahl neuer Mitarbeiter eingestellt werden.

Mit der Politik wurde die Absprache getroffen, dass bevorzugt arbeitslose Bewerber eingestellt werden. Zusätzlich wurde vereinbart, dass für die Automobilwerker keine Voraussetzungen bezüglich ihrer Ausbildung gelten sollen, es werden also auch arbeitslose Bäcker und Maurer eingestellt, wenn sie für ihre neue Tätigkeit geeignet scheinen.

Zum Glück steht Angela F. nicht alleine da, um diese große Aufgabe zu bewältigen: Eine spezielle Abteilung des Personalbereichs bereitet die administrativen Angelegenheiten vor, eine andere kümmert sich um die Planung und spätere Durchführung der Trainingsmaßnahmen, denn vor der eigentlichen Beschäftigung ist eine halbjährige Anlern- und Einarbeitungszeit für die neuen Mitarbeiter vorgesehen. Schließlich ist auch die Aufgabe der Personalauswahl in guten Händen, denn hiermit wurde ein auf berufliche Eignungsdiagnostik spezialisiertes Unternehmen beauftragt.