

Der (Kompetenz-) Profiler

Die Serie im Überblick

body LIFE 06/2009:
Führung als Schlüsselkompetenz

body LIFE 07/2009:
Produktivitätssteigerung durch
Kompetenz

body LIFE 08/2009:
Gezielte Kompetenzentwicklung

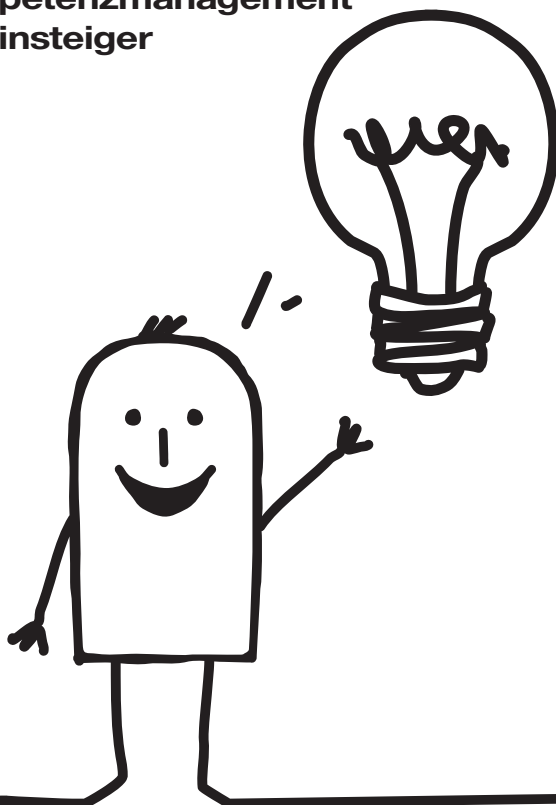
body LIFE 09/2009:
Implementierung eines Kompetenzma-
nagementsystems, die ersten Schritte

body LIFE 10/2009:
Kompetenzmanagement – permanente
Weiterentwicklung als strategische
Führungsaufgabe

Kompetenzanalyse im Fitnessclub, Teil 4: Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems

Der Aufbau eines Kompetenzmanagements innerhalb des Unternehmens kann durch unterschiedliche Maßnahmen gezielt gesteuert werden. Karl Drack begleitet Sie bei Ihren ersten Schritten und stellt dar, wie solche Workshops in der Praxis aussehen können.

Die ersten Schritte: Kompetenzmanagement für Einsteiger



Mit systematischen Konzepten zur Kompetenzanalyse und -entwicklung tun sich die meisten schwer. Zu häufig stehen immer noch Investitionen für Geräte und sonstige materielle Dinge im Vordergrund. Vielen Unternehmern drängt sich gerade in Zeiten des kurzfristigen Kostendenkens die Frage auf: „Was passiert, wenn ich meine Führungskräfte und Mitarbeiter schule, kompetenter mache ... und plötzlich gehen sie?“ An dieser Stelle sei eine Gegenfrage erlaubt: „Was passiert, wenn Sie es nicht tun ... und sie bleiben?“ Der Konkurrenzkampf wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt.

Einsicht ist der erste Schritt zur Weitsicht

Die erfolgreiche Integration eines Kompetenzmanagementsystems benötigt einige Einsichten des Unternehmers. Dazu zählen u.a.:

- die Weiterentwicklung der Mitarbeiter als strategische Führungsaufgabe zu verstehen;
- Führungskräfte und Mitarbeiter sind gemeinsam für den Wertschöpfungsprozess, die Leistung verantwortlich;
- die Bereitschaft Leistungsanforderungen und Leistungspotenziale ständig zu analysieren, zu entwickeln, zu nutzen und adäquat zu belohnen sowie
- Menschen als Wissens- und Leistungspotenzial und somit als Wertetreiber anzusehen (und nicht primär als Kostenfaktor).

Dafür sind Teilkompetenzen wie Offenheit für Veränderungen, Innovationsfreudigkeit, systematisch-methodisches Vorgehen, Projektmanagement etc. gefragt. „Zeige mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.“ Gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg.

Step 1: Situationsanalyse

Ziel: Ein realistisches Bild der Gesamtsituation gewinnen

Für eine ausgereifte Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen sind gezielte Gespräche, Befragungen, Dokumentenanalysen usw. wichtig. Im Idealfall wird ein externer neutraler Berater hinzugezogen. Das Einbeziehen möglichst aller oder für das Projekt wichtiger Mitarbeiter erhöht den Einfluss, die Akzeptanz und somit die Wirksamkeit bei der Umsetzung. Mögliche Befürchtungen und Ängste können wirkungsvoll in eine gemeinsame positive Zielrichtung kanalisiert werden. ▶

Die gewonnenen Erkenntnisse und Auswertungen werden vom externen Berater sozusagen „neutral“ gespiegelt und zusammengefasst. Sie gehen zurück an die beteiligten Führungskräfte und relevanten Mitarbeiter.

Step 2: Einstiegsworkshop

Ziel: Erarbeitung und Fixierung der wichtigsten Unternehmensziele

In diesem Workshop definiert der Führungsbereich die wichtigsten Ziele und hält diese schriftlich fest. Dadurch können spätere Missverständnisse und Konflikte minimiert werden.

Der Workshop kann je nach Teilnehmerzahl, Unternehmensentwicklung und Führungskompetenz in ein bis maximal zwei Tagen erfolgreich abgewickelt werden. (Durchführung von Strategiemeetings siehe body LIFE-Artikel 3/2009 „Erfolgswegweiser – Strategieplanung 2009“). Folgende Elemente sind darin enthalten:

- strategische Zielformulierung,
- Ableitung strategischer Teilkompetenzen,
- Präzisierung der Teilkompetenzen und
- arbeitsbasiertes Kompetenzinterview erstellen.

chologen etc.) und xxxxxxxxxxx xxxxx xxxxxxxxxxxxxxx

- professionell das neue Geschäftsfeld „Firmenfitness“ mit mindestens sechs imageträchtigen Unternehmen im bestehenden Portfolio integrieren.

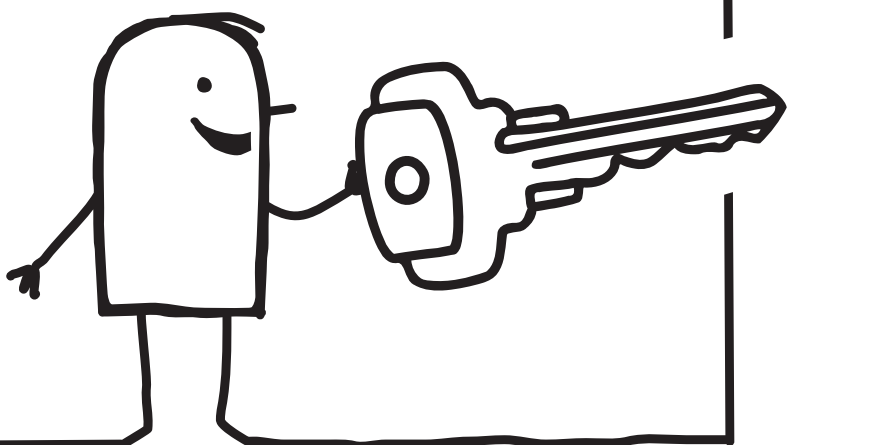
Ableitung strategischer Teilkompetenzen.

In Verbindung mit den zuvor klar definierten strategischen Zielen (18 bis 36 Monate) inklusive wichtigen Aufgaben und Maßnahmen werden nun 12 bis 16 konkrete (Teil-)Kompetenzanforderungen aus dem Kompetenzatlas definiert. Zur Erreichung für oben genannte strategische Zielsetzungen entscheidet man sich im Strategie-Workshop beispielsweise für die 13 Teilkompetenzen:

- Kooperationsfähigkeit,
- Kundenorientierung/Dialogfähigkeit,
- Konzeptionsstärke,
- Problemlösungsfähigkeit,
- fachliche Anerkennung,
- Lernbereitschaft,
- Beratungsfähigkeit,
- Integrationsfähigkeit,
- Marktkenntnis,
- Folgebewusstsein,
- Akquisitionsstärke,
- Zuverlässigkeit und
- ergebnisorientiertes Handeln.

Eine Anforderungsanalyse mit den wichtigsten 12 bis 16 Teilkompetenzen zur Erreichung strategischer Ziele ist somit im Strategieworkshop festgelegt.

Entschlüsseln Sie die Kompetenzen Ihres Teams



Mögliche Ziele, die durch die Integration eines Kompetenzmanagementsystems erreicht werden sollen, könnten lauten:

- Erhöhung der Kundenbindung um mindestens 12% in den nächsten 18 Monaten;
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung um mindestens 15% innerhalb von 18 Monate;
- Hohes Magnet- oder Sogmarketing durch herausragende Kernkompetenzen und hohe Dienstleistungsqualität. Konkret heißt das: Weiterempfehlungsquote in den nächsten drei Jahren um mind. 70% steigern sowie
- Führungsnachwuchs professionell auf seine Aufgaben vorbereiten; Führungskompetenz in zwei Jahren von der Note 2,3 auf mindestens 1,5 entwickeln. xxx xxxxxxxxxxxxxxx

Step 3: Workshop zur Strategie- und Kompetenzanalyse

Ziel: Strategische Ziele und Maßnahmen festlegen

Step 4: Folgeworkshop

Der Folgeworkshop – nach vier bis sechs Wochen – umfasst weitere Elemente wie

- Soll-Ist-Profile erstellen,
- Möglichkeiten einer gezielten Personal- und Organisationsentwicklung aufzeigen sowie
- weitere konkrete Maßnahmen (z.B. Follow-up-Treffen) zur Erfolgssicherung beschließen.

Umsetzung strategischer Ziele

Sobald die Ziele im Workshop definiert wurden geht es an die Umsetzung. Eines dieser Ziele könnte beispielsweise lauten: „Erhöhung des Unternehmenswertes in den nächsten drei Jahren um mindestens 30%. Verbesserung des Return on Investment um mindestens 3%.“

Daraus lassen sich folgende Maßnahmen ableiten:

- Kooperation mit mindestens fünf angesehenen Imagrägern in der Gesundheitsbranche (Ärzte, Krankenkassen, Physiotherapeuten, Diplompsy-

Beurteilungsmerkmale erarbeiten

Woran erkennen wir, dass Mitarbeiter A z.B. die geforderte Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ beherrscht? Die Formulierungen für jede dieser 12 bis 16 geforderten „Kompetenzen“ sollten möglichst praktisch, nachvollziehbar und unternehmensspezifisch gewählt werden. Sogenannte Standardvorgaben für jede der 64 Kompetenzen werden an das jeweilige Unternehmen und die Stelle angepasst. Die zuvor genannte nötige Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ wird in Anlehnung an Heyse/Erpenbeck über vier konkrete Aussagen definiert:

- der Mitarbeiter hat eine ausgeprägte Koordinierungs- und Organisationsfähigkeit und -erfahrung;
- er konzentriert sich deutlich auf Teambildung und Teamarbeit, auf ein produktives „Miteinander“ und motiviert damit alle Beteiligten;
- er sucht nach gegenseitiger Akzeptanz als grundsätzliche Einstellung, schätzt die Ergebnisse anderer und wertet Konsensfähigkeit hoch und

Fragen zur Teilkompetenz „Kooperationsfähigkeit“

Für die Teil-Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ werden nach Heyse/Erpenbeck folgende drei Fragenblöcke zur Kompetenzanalyse gestellt:

- Schildern Sie, wie Sie in einer konkreten Situation die Zusammenarbeit einzelner Spezialisten erreicht haben und diese auf ein produktives Miteinander konzentriert haben? Wie war die Ausgangssituation? Was waren Ihre persönlichen Eingriffe? Woran konnten Sie sehen, dass die Zusammenarbeit erfolgreich wurde?
- Was sind Ihre Stärken beim Motivieren Dritter zur Kooperation? Nennen Sie ein bis zwei konkrete Beispiele.
- Kooperatives Verhalten anderer zu erwirken, kann sehr schwierig sein. Geben Sie dafür ein persönliches Beispiel. Welchen Herausforderungen standen Sie gegenüber? Wie endete die Sache? Welche Langzeitwirkungen hatte es auf Ihre Kooperationsfähigkeit?

- er arbeitet offensiv mit den (personellen) Ressourcen des Unternehmens; bezieht auch „schwierige“ Beteiligte produktiv mit ein

(Weitere der 64 Teilkompetenzen wurden mit konkreten Beschreibungen in den bisherigen drei Fachartikeln ausführlich dargestellt).

Das Erarbeiten konkreter Beurteilungsmerkmale für die jeweiligen Kompetenzen ist somit innerhalb relativ kurzer Zeit möglich.

Fokussierte Anforderungs- und Beurteilungsbögen für eine oder unterschiedliche Stellen/Aufgaben werden erstellt. Bei 13 definierten Teilkompetenzen ergeben sich rund 52 konkrete Beschreibungen für das Anforderungs- und Beurteilungsprofil je nach Stelle/Aufgabe. Professionelle Unternehmen erstellen auf Basis des erarbeiteten Anforderungs- und Beurteilungsprofils ein arbeitsbasiertes Kompetenzinterview für die jeweilige Stelle.

Arbeitsbasiertes Kompetenzinterview erstellen

Im Gegensatz zu den klassischen Interviews orientieren sich diese Fragen auf tatsächlich durchlaufene konkrete Anforderungssituationen. In Mitarbeiter- oder Bewerbungsgesprächen fliegen einstudierte Antworten, Täuschungskünstler, Schaumsträger in relativ kurzer Zeit auf. Praxisbeispiele wie solche Fragen für die Teilkompetenz „Kooperationsfähigkeit“ aussehen können, finden Sie im oben stehenden Kasten. Diese spezifischen Fragegruppen helfen dem Interviewer, den Erfahrungshintergrund und das Potenzial des jeweiligen Mitarbeiters oder Bewerbers für eine bestimmte Stelle/Position/Aufgabe zu erkennen. Eine differenzierte

Analyse realer Anforderungssituationen und deren individuelle Bewältigung durch den Mitarbeiter oder Bewerber stehen im Vordergrund.

Soll-Ist-Profilvergleiche

Die bisherigen Schritte ermöglichen gezielte Fremd- und Selbsteinschätzungen aufgrund des Anforderungs- und Beurteilungsprofils – in unserem Fall mit seinen 52 konkreten Aussagen. Ziele, Inhalte und Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung für bestimmte Zeitfenster werden abgeleitet und verbindlich zwischen Management und Mitarbeiter vereinbart.

Sind die Kompetenzbeurteilungen aller Mitarbeiter erfasst, können diese für weitere Aktivitäten verwendet werden. Beispielsweise macht es Sinn, wenn ...

- interne Stellenausschreibungen vorgezogen werden,
- intern nach high-potentials oder anderen Schlüsselkräften gesucht wird;
- Leistungslücken minimiert werden sollen;
- Über-, aber auch Unterforderung der Mitarbeiter verhindert werden soll sowie
- organisatorische Anpassungen erforderlich werden.

Personal- und Organisationsentwicklung: Mittel & Wege

Aus den Fremd- und Selbsteinschätzungen bzw. Soll-Ist-Profilen lassen sich gezielte personelle und organisatorische Entwicklungsmaßnahmen, arbeitsbasierte Kompetenzinterviews, Workshops, Coachings, modulare Trainingseinheiten etc. ableiten.

Während bestimmte zu entwickelnde Teilkompetenzen relativ leicht zu definieren sind, ist es für Führungskräfte und Unternehmer oft schwierig, die Art und Weise der Entwicklungsprozesse gezielt zu steuern. Wissen im engeren Sinne lässt sich relativ einfach durch Lehrprozesse vermitteln. In den Lern-/Lehrstufen nach Bloom steht das Wissen an erster Stelle. Dann folgen die weiteren höheren Stufen wie Verstehen, Anwenden, Analysieren, Bewerten und Synthese.

Kompetenzen lassen sich somit nur durch emotions- und motivationsaktivierende Lernprozesse aneignen. Gerade im Hinblick auf die vier Basiskompetenzen mit den insgesamt 64 Teilkompetenzen können gezielt sogenannte modulare Trainingseinheiten zur Kompetenzentwicklung professionell abgearbeitet werden. Empfehlenswert sind vier bis acht Wochen für ein gezieltes Trainingsmodul je

Teilkompetenz. Ein strukturiertes methodisches Lernen für jede Teilkompetenz basiert auf folgenden Faktoren:

- Fragebögen zur Selbsteinschätzung,
- Ableitung persönlicher Zielsetzungen,
- Bewusstwerden der Veränderungsmöglichkeiten,
- Bewusstwerden von Blockaden, Bremsen, Mustern für Veränderungen,
- Schlussfolgerungen für konkrete Umsetzungsmaßnahmen,
- Aufzeigen von unterschiedlichen Techniken und Übungen sowie
- Umfassende Checklisten zur Einschätzung von Veränderungsschritten

Step 5: Follow up-Treffen

Im Rahmen von Follow-up-Treffen werden die wichtigsten Ergebnisse, quick-wins und Erkenntnisse präsentiert. Problemstellungen werden konstruktiv abgearbeitet und weitere Schritte wie z.B. „Workshop für Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern“, „Workshop zur Optimierung der Lernprozesse“ etc. beschlossen.

FAZIT Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind spontane Entscheidungen an der Tagesordnung. Extrem viel Humankapital bleibt ungenutzt. Kompetenzen und Stärken werden oft nur unsystematisch und sporadisch eingesetzt. Da somit Entwicklungspotenzial und Synergien nicht (ausreichend) aktiviert werden, bleiben kleine und große Erfolge auf der Strecke. Die erfolgreiche Integration eines Kompetenzmanagementsystems soll Sie professionell unterstützen, Ihren angestrebten Erfolg schneller, sicherer und mit optimal eingesetzten Ressourcen zu erreichen.

Karl Drack

Literatur:

- Altmann, A.: Gesagt, getan – Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen 2006
 Covey R. S.: Der 8.Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe 2006
 Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement 1999
 Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
 Wilkes, M.W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette 2008
 Senge P.: Die Fünfte Disziplin 1998



Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung, Spezialisierung im strategischen Kompetenzmanagement. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 50 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 350 Einzelcoachings. Seit 1998 an der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer. Kontakt: www.drack.com