

# 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 Kompetenzmanagementsystems, die ersten Schritte

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

## Kompetenzanalyse im Fitnessclub, Teil 5: Permanente Weiterentwicklung

Im fünften und letzten Teil unserer Kompetenzmanagement-Serie gibt Ihnen Karl Drack in Form von konkreten Fragestellungen das Handwerkszeug, mit dem sich die Kompetenzen von Ihnen und Ihren Mitarbeitern gezielt weiterentwickeln lassen.

### Der Weg zur „Kompetenzführerschaft“



Am Anfang steht die Investition! Jedes Studio muss in seine Mitarbeiter zuerst investieren, ehe diese professionell eingesetzt werden können. Im Personalwesen rechnet man mit Fluktuationskosten im Spezialisten- und Führungsbereich (Schlüsselkräfte) von 50 bis zu 350% des Jahresbruttogehaltes. Im Vorfeld sollte also Klarheit darüber herrschen, in welchen Bereichen der Mitarbeiter Stärken und Schwächen hat, bzw. wie diese gezielt weiterentwickelt werden können.

### Skepsis bei den Kleinen unbegründet

Im europaweiten Enterprise Survey schätzen zwei von drei Unternehmen die betriebliche Kompetenzentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor ein. Sie berichteten von einem deutlichen Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Geschäftserfolg.

In meinem Alltag als Coach sieht das etwas anders aus: Häufig bekomme ich von Studiobetreibern zu hören: „Das ist doch nur etwas für große Unternehmen, oder?“. „Keineswegs“, lautet hier die Antwort. Für kleinere Unternehmen bestehen zwar betriebsgrößenbedingte Nachteile, aber umgekehrt kann die höhere Flexibilität als eine maßgebliche Chance für die Gestaltung nachhaltiger Kompetenzentwicklung angesehen werden.

In der Praxis sind viele kleine Unternehmen oftmals sehr „beratungsresistent“. Zum einen wird der konkrete Bedarf an Weiterbildung und Beratung von Unternehmern sowie Beratern nicht ausreichend analysiert. Zum anderen fehlt oft die Kosten-Nutzen-Transparenz. Gerade bei größeren Veränderungen und Umstellungen dauert es länger, bis man die Früchte ernten kann.

Summa Summarum mangelt es an klaren Vorstellungen und Zielsetzungen bei folgenden Fragestellungen:

- Was kann durch die Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems erreicht werden?
- Wie hoch lässt sich die Investition beziffern?
- Wie sieht das Kosten-Nutzen-Verhältnis aus?
- Welche Kennzahlen wollen wir bis wann und um wie viel verbessern?

Wer sein Kompetenzmanagement konsequent weiterentwickeln möchte, sollte diese Fragen beantworten.

### Was kann erreicht werden?

Kailer und Stockinger befragten im Jahr 2006 170 InhaberInnen von Kleinbetrieben bezüglich des Themas Kompetenzmanagement nach ihren Hauptmotiven, dieses im Unternehmen umzusetzen. „Erhöhung der Kundenorientierung“ war bei dieser Umfrage die meistgenannte Antwort. Weitere wichtige Trends in diesen Unternehmen sind Verkaufskompetenz und Akquisefähigkeit sowie sozio-kommunikative Kompetenz wie Teamtraining und Führung, (Dazu zählen Aspekte wie Selbstentwicklung, Präsentationstraining sowie Rhetorik).

Bei den international tätigen Unternehmen ist die Internationalisierungs-/Globalisierungskompetenz (Wissen über Auslandsmärkte, Fremdsprachen und interkulturelle Kompetenz) zusätzlich noch von sehr hoher Bedeutung.

Spitzenmanager sowie Aus- und Weiterbildungsverantwortliche, die sich intensiv mit Bildungscontrolling beschäftigen, schätzen neben den rein quantitativen Perspektiven besonders die qualitativen Faktoren. Denn diese wirken sich mittel- und langfristig erheblich auf die Quantität aus. Nicht umsonst hat sich die Balanced-Score-Card mit der Mehr-Perspektiven-Betrachtung erfolgreich entwickelt, auch wenn sie oft nur sehr ansatzweise ins Unternehmen integriert ist.

## Weiterentwicklung unterschiedlicher Teilkompetenzen

Mit diesen Fragestellungen können Sie unterschiedliche Teilkompetenzen Ihrer Mitarbeiter prüfen, analysieren und schlussendlich auch weiterentwickeln:

### Fragen zur Teilkompetenz „Systematisch-methodisches Vorgehen“

Für die Teilkompetenz „Systematisch-methodisches Vorgehen“ werden nach Heyse/Erpenbeck folgende drei Fragenblöcke zur Kompetenzanalyse gestellt:

- Beschreiben Sie eine Aufgabe, ein Projekt, bei dem es Ihnen besonders gut gelungen ist, Risiken systematisch einzugrenzen und komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte aufzulösen.
- Wie versuchen Sie herauszufinden, welche Denk- und Arbeitsmethoden (Planungstechniken, Verkaufstechniken, SWOT-Analysen, Ziele setzen nach SMART, Brainstorming, Nutzwertanalyse etc.) andere erfolgreich anwenden und inwieweit Sie Ihre Erfahrungen erweitern können? Was machen Sie dazu?
- Erinnern Sie sich an einen Fall, bei dem andere sehr stark improvisierten, wo Sie jedoch meinten, dass die hier vorliegenden Probleme systematisch zu untersuchen, zu erkennen und zu lösen wären?

### Fragen zur Teilkompetenz „Innovationsfreudigkeit“

Für die Teilkompetenz „Innovationsfreudigkeit“ werden nach Heyse/Erpenbeck folgende drei Fragenblöcke zur Kompetenzanalyse gestellt:

- Inwieweit sind Sie bezüglich Innovationen in Ihrer Organisation, in Ihrem Unternehmen ein Vorreiter? Suchen und realisieren Sie auch unaufgefordert Veränderungen von Produkten/Dienstleistungen oder Produktions- und Organisationsmethoden oder Marktbeziehungen oder in anderen Richtungen? Was ist das „Mehr“ auf Ihrer Seite gegenüber Personen Ihres Umfeldes?
- Inwieweit sind Sie auch außerhalb Ihrer Arbeitssphäre, in Ihrem sozialen Umfeld, im Freizeitbereich, in Ihrer Privatsphäre Neuem gegenüber aufgeschlossen und setzen Neuerungen gern um? Erzählen Sie ein wenig darüber.
- Könnte man Ihnen nachsagen, dass Sie bei Problemen nach alternativen Lösungswegen suchen und dabei oft quer zu gegenwärtigen Einschätzungen liegen? Oder beschäftigen Sie sich lieber mit Restproblemen, die von der gegenwärtigen Problemsicht aufgeworfen werden? Verfolgen Sie Entwicklungstrends in verschiedenen Richtungen? Sprechen Sie mit anderen über Ihre kritischen Einschätzungen und alternativen Ideen?

# SCHLÖSSER FÜR UMKLEIDESCHRÄNKE

Qualität & Flexibilität für Ihren Komfort



**ojmar**

WWW.OJMAR.ES



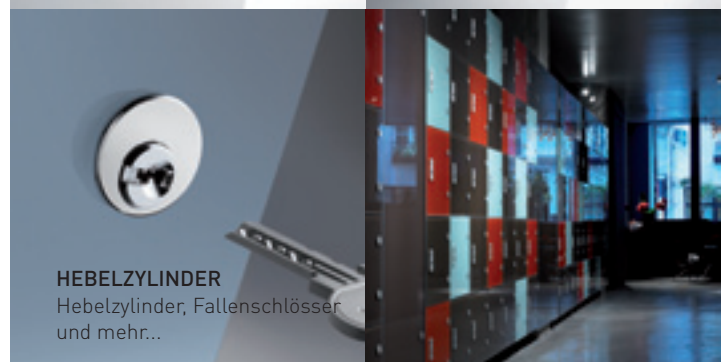
### OTS OJMAR TRANSPONDER SYSTEM

Das ultimative Schloss für Umkleideschränke: modular, flexibel, integrierbar in Zutrittskontrollsysteme.



### MÜNZSCHLÖSSER & KARTENSCHLÖSSER

Die ideale mechanische Lösung für die zeitlich begrenzte Nutzung von Umkleideschränken.

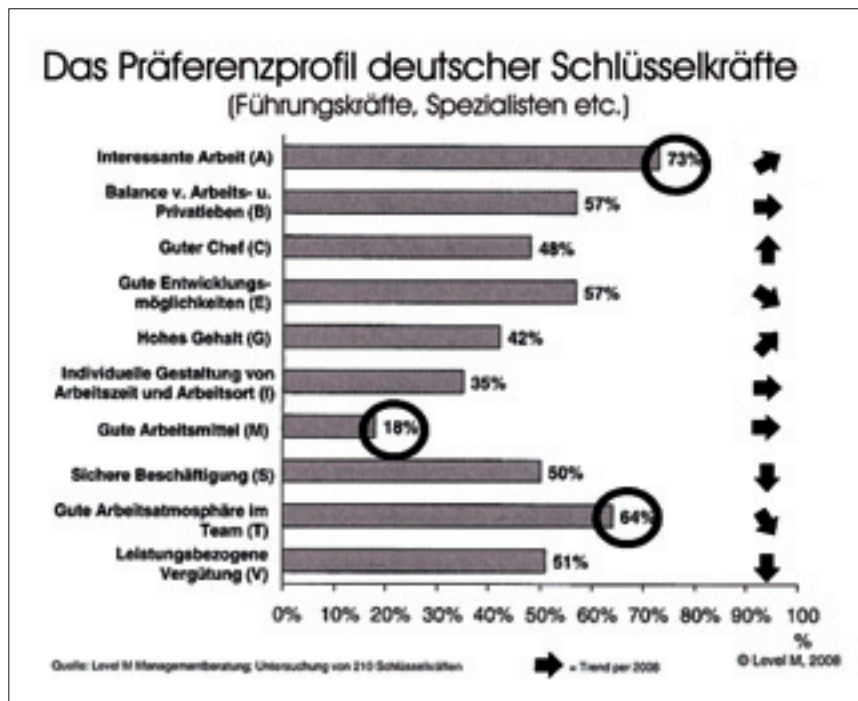


### HEBELZYLINDER

Hebelzylinder, Fallenschlösser und mehr...

### OJMAR VERTRETUNG DEUTSCHLAND - ÖSTERREICH - SCHWEIZ

Ziegelmüller Industrievertretung GmbH  
Luntzbuck 2, 86720 Nördlingen  
Tel. 09081/2965-0 • Fax. 09081/2965-14  
r.z@ziegelmueller-beschlagtechnik.de



Führungskräfte in Deutschland haben bezüglich ihrer Präferenzen ganz klare Vorstellungen

**Download-Service**

**Analysetool  
„Akquisefähigkeit“**

**Exklusiver Service für  
registrierte Abonnenten**



**Download**

[www.bodylife.com/downloads](http://www.bodylife.com/downloads)

Kostenlose Registrierung unter  
[www.bodylife.com](http://www.bodylife.com)  
„Klick“ auf my body LIFE

### Der Mehrwert eines Kompetenztrainings

Den konkreten Wert einer Investition in Weiterbildung, Ausbildung sowie neue Systeme zu ermitteln, ist eine sehr komplexe Aufgabe. Der Mehrwert eines Kompetenztrainings kann konkret sein:

- Das Training der Teilkompetenz „Kommunikationsfähigkeit und interne Kundenorientierung“ bringt folgenden Mehrwert: Verbesserung des Betriebsklimas und Verringerung der Floprate bei Innovationen um 25%. Außerdem erhöht es

die Mitarbeiterbindungsquote um mindestens 25% in Verbindung mit der Einführung eines neuen Anreizsystems als Teilbereich des Mitarbeitermarketings. Mit Abstand wichtigster Anreizfaktor ist die interessante Arbeit (73%, Tendenz steigend). An zweiter Stelle folgt die Teamatmosphäre mit 64%. Gute Entwicklungsmöglichkeiten mit 57% stehen an dritter Stelle (siehe Abbildung).

- Training mit Führungskräften bezüglich neuer Methoden der Entscheidungsfindung (Nutzwertmethode etc.) führt zur schnelleren und fundierteren Entscheidungsfindung und somit zu einer schnelleren Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen am Markt. Zeitoptimierung von mindestens 20%.

### Kosten-Nutzen-Verhältnis definieren

Die Verdeutlichung von Nutzen, Vorteilen, Alleinstellungsmerkmalen etc. von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung muss sich auf alle drei Perspektiven (Unternehmer, Mitarbeiter, Berater) konzentrieren, um eine entsprechende win-win-win-Situation herzustellen.

Die Aussage eines Teilnehmers an dem Kompetenz-Workshop „Kommunikationsfähigkeit und Verkauf/Akquise“ soll dies verdeutlichen: „Die gezielten Trainingsmaßnahmen für die Teilkompetenz ‚Akquisefähigkeit‘ (beförderten

meine Umsatzzahlen im Team innerhalb von sechs Monaten nahezu um 40%-Punkte. Daraus resultierte eine höhere Umsatzrendite im Unternehmen und meine Provisionszahlungen als Teamleiter im Verkauf verdoppelten sich beinahe.“ Wie beurteilen Sie die Teilkompetenz „Akquisefähigkeit“ in Ihrem Unternehmen?

Wie ausgeprägt ist diese Teilkompetenz bei Ihren Mitarbeitern? Machen Sie den Test! In unserem **Download-Bereich** stellen wir Ihnen ein Tool zur **Analyse dieser Teilkompetenz** für Ihr Unternehmen zur Verfügung.

**FAZIT** Erlauben Sie mir zum Abschluss unserer Kompetenzmanagement-Serie ein Zitat von Seneca: „Man sollte die Dinge so nehmen wie sie kommen. Aber besser ist es, dafür zu sorgen, dass sie so kommen, wie man sie nehmen möchte.“ Aktivieren Sie Teilkompetenzen (Innovationsfreudigkeit, Systematisch-methodisches Vorgehen, Konzeptionsstärke, Folgebewusstsein etc.) zur Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems – zugeschnitten auf Ihr Unternehmen. Das Handwerkszeug dafür, habe ich Ihnen in den vergangenen vier Ausgaben gegeben. Viel Erfolg auf dem Weg zur „Kompetenzführerschaft“.

Karl Drack

#### Literatur:

- Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement 1999
- Bruhn, M./Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement 2008
- Heyse, V./Erpenbeck, J.: Kompetenzmanagement 2007
- European Network for Small and Medium Enterprise Research (ENSER) – Beobachtungsnetz der europäischen KMU
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung 2007
- Kailer, N./Pernsteiner, H.: Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe 2006
- Kailer, N./Stockinger, A.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben. Endbericht: Institut für Unternehmensgründung und -entwicklung der Johannes Kepler Universität Linz (Hrsg.) 2006
- 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](http://www.drack.com)