



## **Denn sie wissen, was zu tun ist...** **Kompetenzorientierte Personalarbeit als Werkzeug der Flexibilität**

Die dramatischen und vielerorts völlig überraschenden Entwicklungen der Wirtschaft in den letzten Monaten zeigen einmal mehr, was sich schon seit längerem manifestiert: Personalentscheider/Personalverantwortliche stehen vor der Schwierigkeit, dass sie nicht genau wissen, welche Anforderungen in den kommenden Jahren auf ihre MitarbeiterInnen zukommen werden. Daraus ergeben sich die folgenden zwei wesentlichen Fragestellungen in Organisationen:

- **Wie kann bestehendes Personal im Hinblick auf unklare Anforderungen weiterentwickelt werden?**
- **Nach welchen Kriterien sollen unter diesen Voraussetzungen neue MitarbeiterInnen ausgewählt werden?**

*Mag. Ruth Arrich und Mag. Franz Auinger*

Die grundsätzliche Annahme, dass es eindeutige und damit bestimmbare Kriterien gibt, anhand derer der zukünftige Erfolg eines Mitarbeiters prognostiziert werden kann, stößt ganz offensichtlich an seine Grenzen. In der dynamischen, sich ständig verändernden Realität ist diese Sicht-

weise zu mechanistisch und reduktionistisch. Das Konzept der Kompetenz bietet einen praktischen Ansatz, die Personalarbeit in Organisationen flexibler und wendiger, vor allem auch auf enge „Tuchfühlung“ mit der Strategieentwicklung hin zu gestalten.

## **Kompetenzmanagement verbessert die Positionierung im Wettbewerb**

Es deutet vieles darauf hin, dass sich der Wettbewerb der Zukunft als „Kompetenzkampf“ abspielen wird, also darum, wer besser darin ist, angesichts der unzähligen Handlungsmöglichkeiten die erfolgreichsten auszuwählen und anzuwenden. Und das alles selbstorganisiert und eigenständig, mit möglichst viel kreativer

Bandbreite in einem äußerst unsicheren Umfeld. Kompetenzen äußern sich in tatsächlichem Handeln, sind Ausdruck von Werten, Motiven und Zielen. Sie sind die Folge der individuellen Wahrnehmung von Situationen. Wir verstehen darunter auch die Fähigkeit, erfolgreich mit neuartigen Situationen zurechtzukommen, auch wenn keine ausformulierten Handlungsprogramme vorliegen.

„ Kompetenzen äußern sich in tatsächlichem Handeln, sind Ausdruck von Werten, Motiven und Zielen. Sie sind die Folge der individuellen Wahrnehmung und die Fähigkeit, erfolgreich mit neuartigen Situationen zurechtzukommen. Auch wenn keine ausformulierten Handlungsprogramme vorliegen.“

## **Erfolg wird durch kompetente Persönlichkeiten erwirkt**

Erfolg benötigt kompetente Persönlichkeiten: Also solche, bei denen die Persönlichkeitseigenschaften in Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln in unbekanntem Situationen eingeschmolzen sind.

Ob man Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen im Blick hat, entspricht einer grundlegend unterschiedlichen Sicht auf den Menschen. Persönlichkeit gilt in der Wissenschaft als weitgehend konstant und veränderungsresistent, während sich Kompetenzen doch systematisch trainieren und entwickeln lassen.

Die isolierte Feststellung von Persönlichkeitsdimensionen bringt also wenig Nutzen. Hilfreich ist dennoch, diese Eigenschaften unter anderem in

die Beurteilung der künftigen Handlungsfähigkeit einzubeziehen – als einen Puzzle-Teil der Kompetenzeinschätzung.

Kompetenzen als solche sind nicht messbar, sondern das Ergebnis und die Art und Weise des Handelns, wie das folgende alltagspraktische Beispiel veranschaulicht:

- „Mahatma Gandhi war eine große Persönlichkeit.“ Stimmt!
- „Mahatma Gandhi war eine große Kompetenz.“ Nein, das klingt falsch.
- „Mahatma Gandhi hatte ausgeprägte menschliche und handlungsbezogene Kompetenzen.“ Ja, schon besser.
- „Mahatma Gandhi handelte als Mensch und Politiker außerordentlich kompetent.“ Noch besser.

# > Denn sie wissen, was zu tun ist

Genauer betrachtet beinhaltet das folgende Faktoren:

**Personale  
Kompetenz**

z.B. charismatische Wirkung

**Sozial-kommunikative  
Kompetenz**

mittels Begeisterungsfähigkeit andere Menschen mitreißen

enorme Lernfähigkeit und Umsetzungsstärke

unermüdlicher Arbeitseinsatz

**Fachlich-methodische-  
Kompetenz**

**Aktivitätsbezogene  
Kompetenz**

Ziel des Kompetenzmanagements ist es, die Potenziale, die jede Organisation aufgrund der Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer MitarbeiterIn-

nen hat, zu erkennen und effektiv zu nutzen sowie die für den zukünftigen Erfolg notwendigen Kompetenzen zu entwickeln.

## **Die Strategie ist der Schrittmacher**

- Was sind die zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre?
- Welche Unternehmensziele sind daher zu definieren?
- Mit welchen Strategien werden diese realisiert?
- Welche Fähigkeiten müssen wir als Organisation in den verschiedenen Bereichen entwickeln?
- Welche Kompetenzen sind daher bei unseren Führungskräften und Mitarbeitenden verstärkt aufzubauen, zu entwickeln?

## > Denn sie wissen, was zu tun ist

Die richtigen Antworten auf diese Fragen werden maßgeblich Einfluss nehmen auf die Wirksamkeit des Human Resource Managements der Zukunft. Dynamische Konzepte, die über die strategischen Steuerungssysteme (Controlling, MbO, Prozessmanagement) ihre Übersetzung in

die Vereinbarungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse erfahren, sind die Antwort. Die Antwort auf eine Flexibilisierung und Dynamisierung der relevanten Umwelten, aber auch auf eine Individualisierung und Pluralisierung der handelnden Menschen in den Organisationen.

### Kompetenzorientierte Personalentwicklung

