



## Kompetenzmanagement mit System

Eine geeignete Strategie für das Schlüsselpersonal von morgen?

Die Dynamisierungsspirale hat sich in den letzten Jahren wieder gedreht, sie stellt für alle Entscheider eine zentrale Herausforderung dar. Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit dem Geschick, den Fähigkeiten und Kompetenzen der handelnden Personen, also der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die Gretchenfrage lautet daher mehr denn je: Welche Führungskräfte und MitarbeiterInnen mit welchen Fähigkeiten, Eigenschaften, Fertigkeiten, mit welchem Wissen brauchen wir heute und morgen?



Mag. Ruth Arrich,  
motiV Consultant



Mag. Franz Auinger,  
inovato/motiV Consultant

Besonders in großen Organisationen gibt es feste Strukturen, die in der Vergangenheit einerseits Sicherheit und Orientierung gaben, andererseits aber für Inflexibilität und Behäbigkeit sorgten. Veränderungsfähigkeit ist allerdings zur Notwendigkeit für Unternehmen und MitarbeiterInnen geworden, eine Herausforderung für alle. Die sich verändernden Rahmenbedingungen von Arbeit haben dabei durchwegs eine destabilisierende Wirkung auf die Loyalität und Motivation der MitarbeiterInnen.

Veränderungsfähigkeit muss zu einem Teil der Unternehmensstrategie gemacht werden, und sich in weiterer Folge im Personalmanagement spiegeln. Bisher gingen die Planungen von eindeutigen Ausgangs- und Zielbedingungen aus, was der aktuellen Dynamik des Umfelds nicht mehr entspricht. Wenn niemand genau weiß, welche Anforderungen auf die Menschen in den Organisationen zukommen, wie kann dann bestehendes Personal weiterentwickelt oder neues Personal ausgewählt werden?

### inhalt

- > 1 Kompetenzmanagement mit System
- > 2 Wer fürchtet sich vor...?
- > 3 PEP - Potenzial-Evaluations-Programm
- > 4 VIEW 360 - Das Feedbacksystem für Führungskräfte
- > 5 Gezielte Kompetenzentwicklung mit KODE
- > 6 Wir haben die Top-Bewerber!

Da Kompetenzen als Befähigungen, erfolgreich mit neuartigen Situationen zurecht zu kommen, verstanden werden, bieten sie einen besonders erfolgversprechenden Anhaltspunkt für Personalarbeit in Zeiten der Unsicherheit.

Letztlich muss jede Organisation, ja jede Organisationseinheit für sich erarbeiten, welche Kompetenzen heute und morgen gefragt sind. Die Orientierung dafür gibt die Strategie: Am besten wird der Kompetenzbedarf in einer jährlichen Strategieklausur ermittelt und die Personalbeschaffung sowie Personalentwicklung danach ausgerichtet. Strategische Kompetenzplanung, HR-Portfolio-Analysen, Potenzialträger-Monitoring sind dafür gut geeignete Tools.

### Wer fürchtet sich vor ...?



Dr. Christoph Zulehner, Partner aus der inovato Netzwerkfirma

Die aktuellen Ereignisse am Personalmarkt stellen sich bisweilen paradox dar. Zum einen vernimmt man das Wehklagen der Unternehmen, dass es noch nie so herausfordernd war, kompetente Führungskräfte zu finden. Zum anderen sehen sich arrivierte Vorgesetzte einem Markt gegenüber, auf dem die Nachfrage scheinbar ver-ebbt ist.

Dieses Phänomen erhält seinen wesentlichen Nährstoff von der ausgeprägten Branchenvolatilität. Stagnation und Rückgang einerseits, Aufstieg und Wachstum andererseits. Die Rasanz des Wandels hat mittlerweile die Seiten gewechselt.

Waren es noch vor wenigen Jahren die Führungskräfte, die auf Veränderung gedrängt haben und sich nach den obligaten sieben Jahren für eine neue Herausforderung reif fühlten, so ist es unterdessen der Markt selbst, der seinen Takt auf der Trommel der Erneuerung schneller schlägt als manches Veränderungsbedürfnis heranwachsen kann.

Wenn ich den Bedarf kenne, stellt sich die Frage der richtigen Diagnose: Wie können diese erforderlichen Kompetenzen nun treffsicher „gemessen“ werden? Auch hier bietet das HRM eine breite Palette von Methoden. Eignungstests, ACs, strukturierte Interviewmethoden, Feedbackprozesse (i.S. von 360°), Mitarbeitergespräche uam. Entscheidend ist, dass die Methode auch zur Unternehmenskultur und den Entscheidungsträgern passt. Wir stellen Ihnen im vorliegenden Motivator drei praxiserprobte und wissenschaftlich fundierte Tools vor, mit denen wir in unserer Beratungsarbeit gute Erfahrungen gemacht haben.

Bewegungen die hinkünftig dazu führen werden, dass mehr denn je die branchenüblichen Schlagbäume geöffnet werden müssen.

Es gilt darüber nachzusinnen, ob in diesem Zusammenhang der Begriff des Quereinsteigers noch angebracht ist. Wenn es stimmt, dass die Regeln des Managements Gesetzmäßigkeiten unterliegen, die für alle Branchen in gleichem Maße gelten, dann könnten in den aktuellen Marktereignissen ungeahnte Chancen und Potenziale schlummern.

Unternehmen gleichermaßen wie Führungskräfte werden zukünftig gut daran tun, ein Stück ihrer Exklusivitäten abzulegen. Die wechselseitigen Unterstellungen, nichts vom jeweils anderen zu verstehen, werden nicht haltbar sein. Sie zeugen weder von Lernbereitschaft noch beweisen sie Neugier und Innovation. Die Begriffe des Forschens und Entwickelns werden sich zukünftig nicht nur auf das existenzsichernde Kerngeschäft beschränken können.

Mehr denn je wird es bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften hinkünftig auch darum gehen, die noch zu sehr verbreitete Branchen-Xenophobie abzulegen. Diese Form der Grenzöffnung wird über Erfolg und Misserfolg mitentscheiden.

## PEP–Potenzial-Evaluations-Programm



Mag. Anneliese Aschauer, inoVato Kooperationspartnerin

PEP ist ein Expertensystem zur Potenzialeinschätzung für

- > Management (Top- und mittleres Management, Projektleiter)
- > Verkauf (im Innen- und Außen dienst)
- > Sachbearbeitung (mit und ohne Kundenkontakt).

Um die richtigen Personen für die richtigen Positionen zu identifizieren bzw. in die richtige Richtung zu entwickeln, vergleicht das Potenzial-Evaluationsprogramm PEP die befragten Personen mit besonders Effektiven und Erfolgreichen der gleichen Funktionsgruppe (z.B. Projektleiter oder Management 2. Ebene...).

Die Auswertung erfolgt anhand folgender erfolgsrelevanter Merkmale:

- > Arbeitsbezogene Kompetenzen wie z.B. Organisationsfähigkeit, Delegation, Optimie-

rungstendenzen

- > Soziale Kompetenzen wie z.B. Kooperationsfähigkeit, Umgang mit Konflikten, Loyalität
- > Belastbarkeit
- > Motivation
- > Gemeinschaftssinn
- > Selbstwert
- > Entscheidungsverhalten
- > Selbstverwirklichungsbedürfnisse
- > Initiative und Eigenverantwortung
- > Kundenorientierung
- > Wahrnehmungsperspektiven
- > und vieles mehr

Die Ergebnisse der PEP Potentialanalyse werden in anschaulichen Profilen visualisiert und in ein individualisiertes Gutachten verpackt. Dieses veranschaulicht die Stärken und Entwicklungspotenziale und konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die gezielte Förderung des/r Mitarbeiters/in.

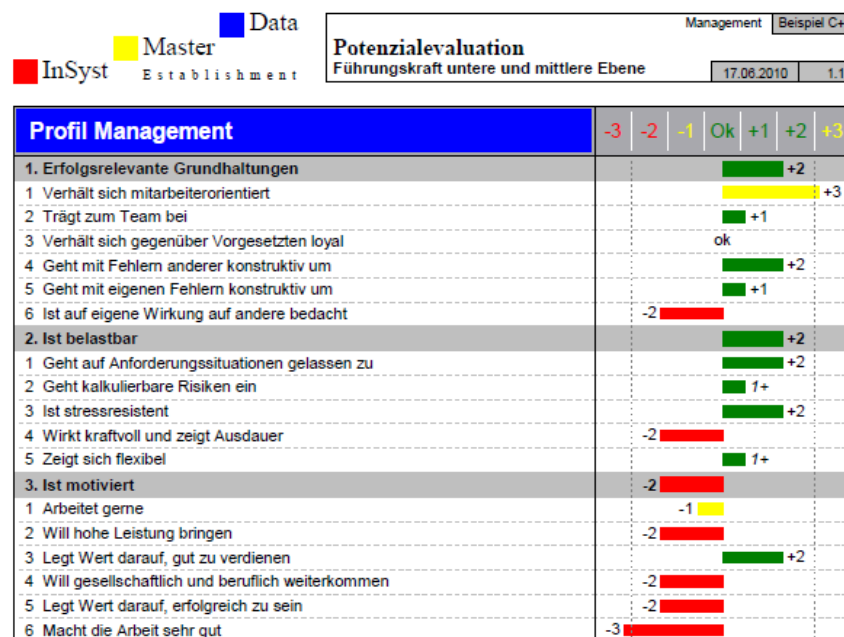


Abb. 1: Beispiel Potenzialevaluation, © InSyst Master Data Establishment

PEP unterstützt Unternehmen dabei:

- > die richtigen Personen in die richtigen Positionen zu bringen
- > Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter für spezifische Funktionen wie z.B. ProjektleiterIn, VerkäuferIn oder Management zu identifizieren
- > ein 360°-Feedback strukturiert zu verwirklichen
- > Karriereentscheidungen seriös und nachvollziehbar vorzubereiten
- > Coachingprozesse optimal zu unterstützen
- > Selbst- und Fremdbild zur persönlichen Entwicklung nutzen

## VIEW 360° - Das Feedbacksystem für Führungskräfte



Dr. Maria Ertl,  
inoVato/motiv-  
Consultant

Kompetenzmanagement heißt auch, die strategisch notwendigen und im Unternehmen wertvollen Kompetenzen bewusst zu halten und immer wieder durch Impulse weiter zu entwickeln.

Hierfür ist, speziell auf Führungsebene, das 360° Feedback eine anerkannte Methode. Um diesen Prozess der differenzierten Rückmeldung aus Sicht der MitarbeiterInnen, KollegInnen, Vorgesetzten und teilweise auch KundInnen gut zu unterstützen, wurde mit VIEW 360° ein EDV-gestützter Prozess entwickelt. Dieser bietet anonymes Feedback in einer Qualität und Professionalität an, welche es leicht macht, dieses anzunehmen und qualitativ weiter zu bearbeiten.

Die Themen, für die Feedback erbeten wird, werden dabei jeweils individuell abgestimmt und erarbeitet. Sowohl die einzelnen Fragen, als auch Antwortarten oder -skalen sind flexibel gestaltbar.

Der Feedbackprozess ist schnell und einfach online durchzuführen.

Ein ausführlicher Bericht bildet dann sehr klar die einzelnen Ergebnisse als auch die Rücklaufquoten und andere statistische Kennzahlen ab. Dabei wird nicht nur die zentrale Tendenz auf der Antwortskala aufgezeigt, sondern auch das Ausmaß an Einigkeit bzw. Uneinigkeit der Feedbackgeber wird sichtbar.

Auf Basis dieser Auswertungen kann nun ein individueller Entwicklungsprozess gestartet werden, in dem die Ergebnisse mit dem Feedbacknehmer reflektiert werden. Hier zeigt sich nun sehr klar, wo die Kompetenzschwerpunkte erlebt werden und welche Entwicklungsschritte sinnvoll erscheinen.

VIEW 360° ist damit ein Instrument, welches einen oftmals heiklen und auch emotional besetzten Prozess auf eine sehr professionelle Ebene hebt und damit wirkliche Weiterentwicklung ermöglicht.





## artikel

### Gezielte Kompetenzentwicklung mit KODE®



Mag. (FH) Manuela Wegerer,  
Selbständige Beraterin und  
motiV-Netzwerkpartnerin

KODE® ist ein Analyseverfahren, das vier Grundkompetenzen (fachlich-methodische, aktivitäts- und handlungsbezogene, sozial-kommunikative und personale Kompetenz) misst. Es ist auf Kompetenzentwicklung und nicht nur Kompetenzfeststellung ausgerichtet und bietet die Möglichkeit, Einzelpersonen, Teams und Unternehmen direkt und unter einem gemeinsamen Blickwinkel zu analysieren. Mit einer KODE®-Analyse erhalten Sie ein differenziertes Bild von Kompetenzen, bezogen auf verschiedene Anforderungssituationen.

KODE® steht für Kompetenzdiagnostik und –entwicklung und geht von folgenden Grundannahmen aus:

KODE® steht für Kompetenzdiagnostik und –entwicklung und geht von folgenden Grundannahmen aus:

- > KODE® zeigt Stärkenausprägungen in den einzelnen Kompetenzbereichen
- > Kompetenzausprägungen geben Hinweise zu Handlungsmotiven
- > Kompetenzen sind bei jedem Menschen vorhanden und individuell unterschiedlich ausgeprägt
- > Kompetenzen sind in verschiedenen Situationen, in Alltagssituationen und unter belastenden Bedingungen (Stress, Konflikte) unterschiedlich ausgeprägt
- > Kompetenzausprägungen können zu stark werden - „Übertreibungen“, die zu Schwächen werden
- > Kompetenzen können durch Lernen entwickelt werden

KODE® ist ein relativ junges Verfahren, jedoch ausgereift und in der Praxis bewährt. Kompetenzen werden ausführlich gemessen und die Ergebnisse mit umfassenden Interpretationsangeboten und Entwicklungsempfehlungen verbunden. Es

basiert auf den neuesten Managementtheorien (ab 1997). KODE®-Entwickler sind die Professoren Dr. Heyse und Dr. Erpenbeck sowie Dr. Max.

Ein Kompetenz-Atlas mit 64 Teilkompetenzen wurde empirisch entwickelt und mit betrieblichen Erkennungs- und Beurteilungsmerkmalen versehen. KODE® wird kontinuierlich weiterentwickelt. Das bezieht sich sowohl auf die wissenschaftliche Begleitung als auch auf die instrumentelle Weiterentwicklung.

Einsatzgebiete von KODE® sind Anforderungs- und Potenzialanalysen in der Personalauswahl und –entwicklung zur Ableitung differenzierter Personalentwicklungsmaßnahmen; Individual- und Teamdiagnosen als Teil der Organisationsentwicklung; Kompetenzprofile mit Anregungen zum selbstorganisierten Lernen; als Begleitinstrument individueller und rollenbezogener Entwicklungsschritte.

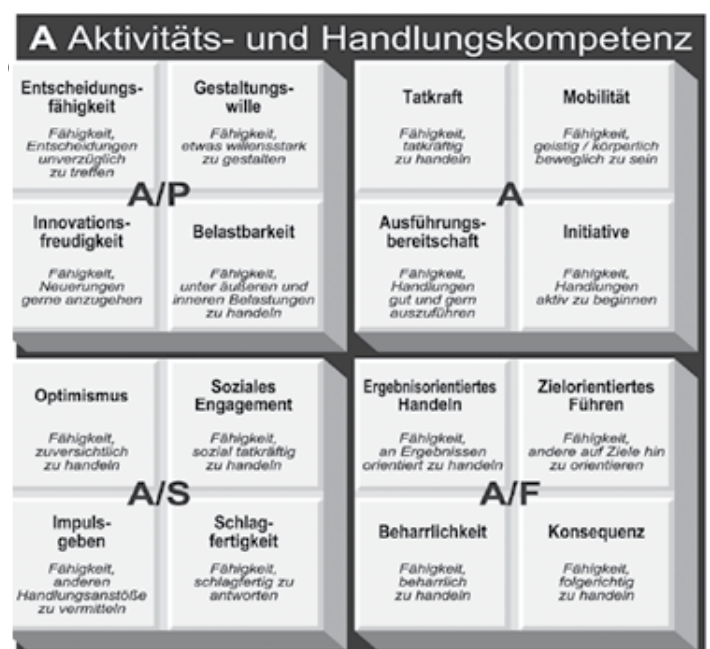


Abb. 2: KODE® - Aktivitäts- und Handlungskompetenz

In dieser Rubrik stellen wir Ihnen regelmäßig Personen vor, die uns im Gespräch überzeugt haben. Kontaktieren Sie uns bitte, wenn Sie ein Profil

anspricht. Wir stellen Ihnen gerne den Kontakt zu unseren BewerberInnen her.

## >> Führungskraft Technik

Chiffre Nr. 14622

37 Jahre, männlich  
Studium der Mechatronik, HTBLA Maschinenbau, zahlreiche internationale Patentveröffentlichungen und Auszeichnungen

**Erfahrung in folgenden Positionen:**  
Leiter der Abteilung Entwicklung & Konstruktion, Abteilung technische Berechnung

## >> Organisationsassistentin

Chiffre Nr. 14620

29 Jahre, weiblich  
Lehre zur Bürokauffrau, diverse Weiterbildungen (Teamcoaching, kundenorientiertes Verhalten am Telefon...)

**Erfahrung in folgenden Positionen:**  
Assistenz der Geschäftsleitung, Assistenz des Vertriebes, Assistenz Director Marketing & Sales, Assistenz der Technik-Leitung

## >> Büro-Assistentin/ Teilzeit

Chiffre Nr. 14550

35 Jahre, weiblich  
HTL für chemische Betriebstechnik  
Zusatzausbildungen: Certified Process Manager, umfangreiche EDV-Kenntnisse, Personalverrechnungsprüfung sowie Buchhaltungsprüfung

**Erfahrung in folgenden Positionen:**  
Floor Manager, Assistenz des IT Leiters

## >> Sales & Marketing Manager

Chiffre Nr. 14643

48 Jahre, männlich  
Handelsakademie, verhandlungssicheres Englisch, Spanisch und Französisch in Wort und Schrift

**Erfahrung in folgenden Positionen:**  
Sales & Marketing Manager, Key Account Manager, Projektmanager

## >> Technischer Leiter

Chiffre Nr. 14626

38 Jahre, männlich  
Fachschule für Maschinenbau, HTL  
Maschinenbau  
Zusatzausbildungen: Ausbildung zur  
Sicherheitsfachkraft, Ausbildung Six-  
Sigma Agent, Führungskräfte Curricu-  
lum

### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Leitung Technik und Technologie, Ab-  
teilungsleitung Design Engineering,  
Konstruktion R&D, Assistenz der Pro-  
duktionsleitung

## >> Controllerin

Chiffre Nr. 14452

46 Jahre, weiblich  
M.A.; FH-Studium (Public Manage-  
ment; Verwaltungsmanagement)

Zusatzausbildungen: Lehrgang Total  
Quality-Management, Arbeits- und  
Sozialrecht, Personalverrechnerprü-  
fung

**Erfahrung in folgenden Positionen:**  
NPO-Controlling, Assistenz der Ge-  
schäftsführung, Bereichscontrollerin

## >> Junior-Sales

Chiffre Nr. 13716

25 Jahre, männlich  
Ausbildung zum Werkzeugbautechni-  
ker, Berufsreifeprüfung in Maschinen-  
bau, verhandlungsfähiges Russisch

### **Erfahrung in folgenden Positionen:**

Vertrieb Osteuropa, Techniker