SIZE Prozess®

Talent wird zu Kompetenz

Talente und Kompetenzen in der Praxis managen.



Fritz Zehetner

1. Auflage 2014

Lektorat: Catherine Schweiger, Anna Weingärtner, Gabriele Zehetner
Titelseite|Gestaltung: FOOCUS (www.foocus.at) unter Verwendung eines Fotos von © olly - fotolia.com
Satz: Anna Weingärtner

Verlag TOP im JOB® GmbH

Nico-Dostal-Straße 4
A-4614 Marchtrenk
Tel. +43 (0) 7243 53198

info@sizeprozess.at
www.sizeprozess.at

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne die Zustimmung des Verlags und von SIZE Prozess® unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in ein elektronisches System.

Copyright © 2014 TOP im JOB Verlag GmbH Marchtrenk

Fotoquelle: fotolia.com

ISBN-13: 978-3-902489-21-0

Aus Talent wird Kompetenz

Talente und Kompetenzen in der Praxis managen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung **7**

1. Leistungsvermögen vs. Leistungsbereitschaft **8**

Die Bedeutung von Kompetenzmanagement 10

Zweidimensionales Kompetenzmanagement 13

SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell 18

Kurzübersicht zu den einzelnen Persönlichkeitsstilen 20

2. Die Einführung von Kompetenzmanagement – Schritt für Schritt **28**

Projektteam bilden 31

Definition der strategischen und operativen Ziele 32

Mitarbeiter einbinden – Kommunikation 34

Soll-Profile für verschiedene Funktionen erstellen 34

Sammlung der Kernaufgaben 37

Beschreibung der Kompetenzen 38

Festlegen der Soll-Ausprägung 43

Soll-Ist-Vergleich 45

Erhebung des Personalentwicklungsbedarfs 46

Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen 46

Vernetzung von Personal- und Organisationsentwicklung 52

3. Kommunikation als Schlüsselfaktor **58**

Schritt für Schritt zum Kommunikationskonzept 60

4. Das Mitarbeitergespräch **68**

Das Mitarbeitergespräch als Entwicklungsinstrument 70

Leitfaden für das Mitarbeitergespräch 73

5. Wege zur High-Performance-Kultur **76**

High-Performance-Kulturen – was zeichnet sie aus? 78

6. Best Practice für die Einführung des zweidimensionalen Kompetenzmanagements **85**

Talente und Kompetenzen erfolgreich managen – Fritz Holter Ges.m.b.H. 86

Glossar **96**

Literaturverzeichnis **102**

Schlusswort **104**

Einleitung

„Kompetenz ist mehr als fachliches Wissen, methodische Fertigkeit und Qualifikation. Sie ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die erforderlich ist, um ständig neue Herausforderungen im beruflichen Alltag erfolgreich zu bewältigen. Ein Ziel von Kompetenzmanagement ist es, Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und erfolgreich zu nutzen. Dabei geht es keineswegs nur explizit um das Wissen der Mitarbeiter, sondern um ihre Begabungen und Talente, ihre Kompetenzen und Potenziale. Dazu ist eine Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftig benötigten Mitarbeiterkompetenzen – abgestimmt mit den strategischen Zielen des Unternehmens – unbedingt erforderlich."

Dr. Gerhard Hochreiter

„Das Richtige im richtigen Moment tun!"

Das Wissen, die Kenntnisse sowie die Fähigkeiten der Mitarbeiter und auch die Kompetenzen der Organisation selbst laufend zu erweitern, ist für Unternehmen ein zentraler Wettbewerbsfaktor. „Kompetenzmanagement" bedeutet, sich nicht mit dem Status quo zufriedenzugeben, sondern die Messlatte immer wieder höher zu legen. Wie im Spitzensport geht es darum, sich laufend zu verbessern, um eine Top-Performance und sehr gute Ergebnisse zu erzielen. Organisationsstrukturen und Führungskulturen sind am besten so angelegt, dass Können, Wollen, Sollen und Dürfen möglichst oft zusammenfallen. So entsteht „High Performance" – und das stärkt die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Eine High-Performance-Kultur zu gestalten, heißt für uns, sich darauf zu konzentrieren, diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden und Potenziale der Mitarbeiter optimal zu nutzen (vgl. G. Hochreiter, Zehetner: Berufs- und Betriebspädagogik, 2012).

Aufgrund der Einfachheit und der besseren Lesbarkeit verzichte ich auf Gender Mainstreaming (geschlechtergerechte Sprache).

Nichts ist mächtiger als eine Idee,
deren Zeit gekommen ist.

Victor Hugo
(„Der lachende Mann")

Kapitel 1

Leistungsvermögen vs. Leistungsbereitschaft

Die Bedeutung von Kompetenzmanagement

Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen beschreiben das selbstständige Handlungsvermögen der Mitarbeiter. Diese basieren zunächst auf Wissen und Fertigkeiten. Wissen und Fertigkeiten, die in formalen Bildungssystemen (Schule, Berufs- oder Hochschule ...) vermittelt und zertifiziert werden, bezeichnet man als Qualifikationen. Doch der Begriff von Kompetenz ist weitreichender und umfasst darüber hinaus auch Dispositionen wie Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Werte, innere Motivatoren usw. Entscheidend ist die Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Dispositionen, die den einzelnen Mitarbeiter im Zusammenhang mit seinen Kernaufgaben befähigen, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt also die Relation zwischen Anforderungen und den Fähigkeiten, dem Potenzial, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Kompetenz zeigt sich in diesem Sinn immer erst zum Moment der praktischen Wissensanwendung in einem konkreten Handlungsbezug und wird am erzielten Ergebnis der Handlung gemessen. In diesem Sinn gibt die Qualifikation eines Mitarbeiters noch keine Auskunft darüber, wie weit er sein Wissen und seine Fertigkeiten in der Praxis auch umsetzen kann.

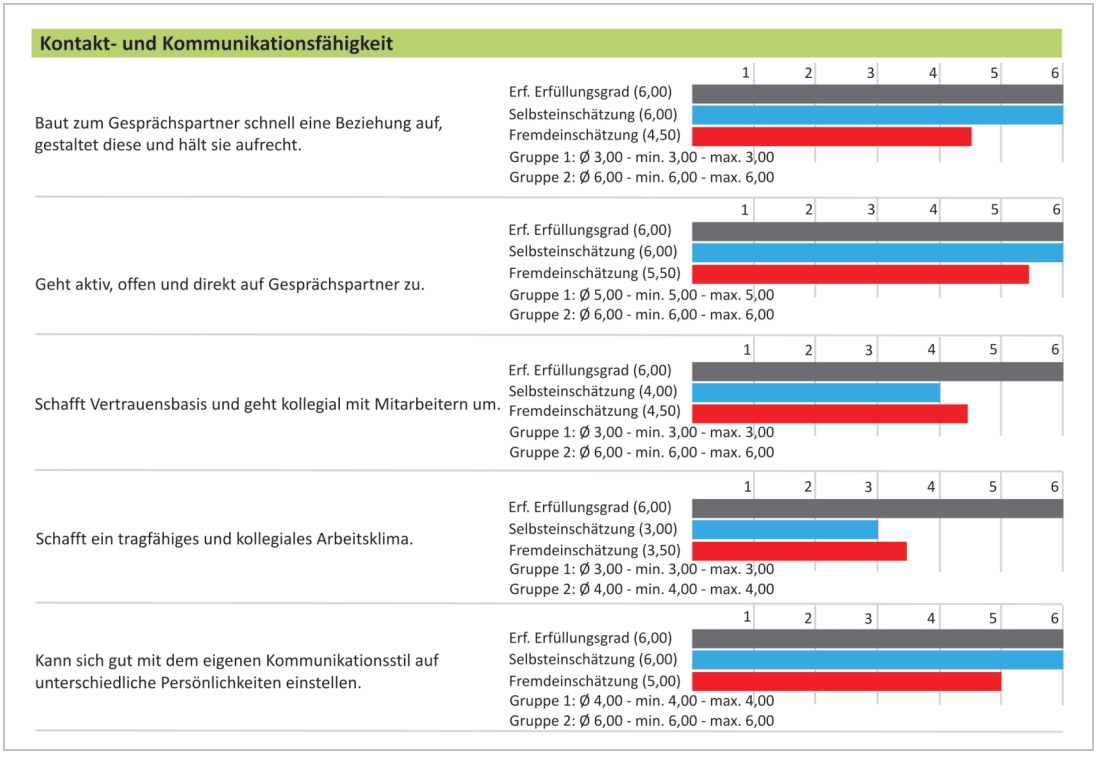
Der Faktor Mensch entscheidet!

Die Rolle von Kompetenzmanagement in Unternehmen

Kompetenzmanagement ermöglicht Unternehmen, den eigenen Kompetenzbestand der Mitarbeiter aktiv zu steuern und zu lenken. Ziel des Kompetenzmanagements im Unternehmen ist, die Potenziale, die jedes Unternehmen aufgrund vorhandener Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten hat, effektiv zu nutzen und darauf basierend die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Mithilfe des Kompetenzmanagements wird es möglich, die immer komplexer und unvorhersehbar werdenden externen und internen Rahmenbedingungen im Unternehmen besser steuer- und kontrollierbar zu machen. Kompetenzmanagement ist folglich eine Managementdisziplin, die es Unternehmen ermöglicht, aktiv den eigenen Kompetenzbestand zu steuern und zu lenken.

Was ist ein Kompetenzprofil?

Das Kompetenzprofil liefert ein strukturiertes Abbild des Kompetenzportfolios eines Mitarbeiters. Im Kompetenzprofil werden sowohl aktuelle Kompetenzen (Ist-Profil) als auch zukünftig benötigte Kompetenzen (Soll-Profil) erfasst und abgebildet. Es schafft außerdem die Möglichkeit, einen Einzel- und Gesamtüberblick über vorhandene und fehlende Kompetenzen im Unternehmen zu bekommen. Bei unternehmensweiter Einführung ist eine geeignete Softwarelösung zur Speicherung, Visualisierung und Auswertung erforderlich, die bei SIZE Prozess® als webbasierte Lösung zur Verfügung steht. Eine externe Online-Auswertung ist ebenfalls möglich.



Auszug aus einem Kompetenzprofil bei SIZE Prozess®

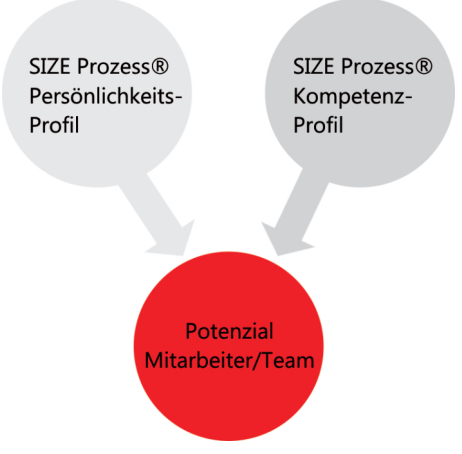
Worin liegt der Nutzen?

Die Vorteile des Kompetenzprofils liegen im Beschreiben, Transparentmachen, dem Transfer, der Nutzung und der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen mit dem Ziel, strategische Unternehmensziele sicherzustellen. Es unterstützt außerdem ein kompetentes Besetzen von Arbeitsplätzen, Teams und Projekten.

Zweidimensionales Kompetenzmanagement

Kompetenz als Symbiose aus Persönlichkeit und situativem Handlungsvermögen

Wissen, Erfahrungen, Intuition treffen auf konkrete Situationen, die ein Handeln erfordern. Kompetenz besteht daher in der Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln und beinhaltet damit die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Die meisten Kompetenzen werden durch Persönlichkeitsmerkmale stark beeinflusst. Kompetenzen werden erst durch das Beobachten des Verhaltens von Personen in bestimmten Situationen sichtbar. Einseitiges Messen von Kompetenzen, die in Zahlen fassbar gemacht werden, suggeriert eine Beurteilungssicherheit, die zumeist nicht gegeben ist.



Zweidimensionales Messverfahren

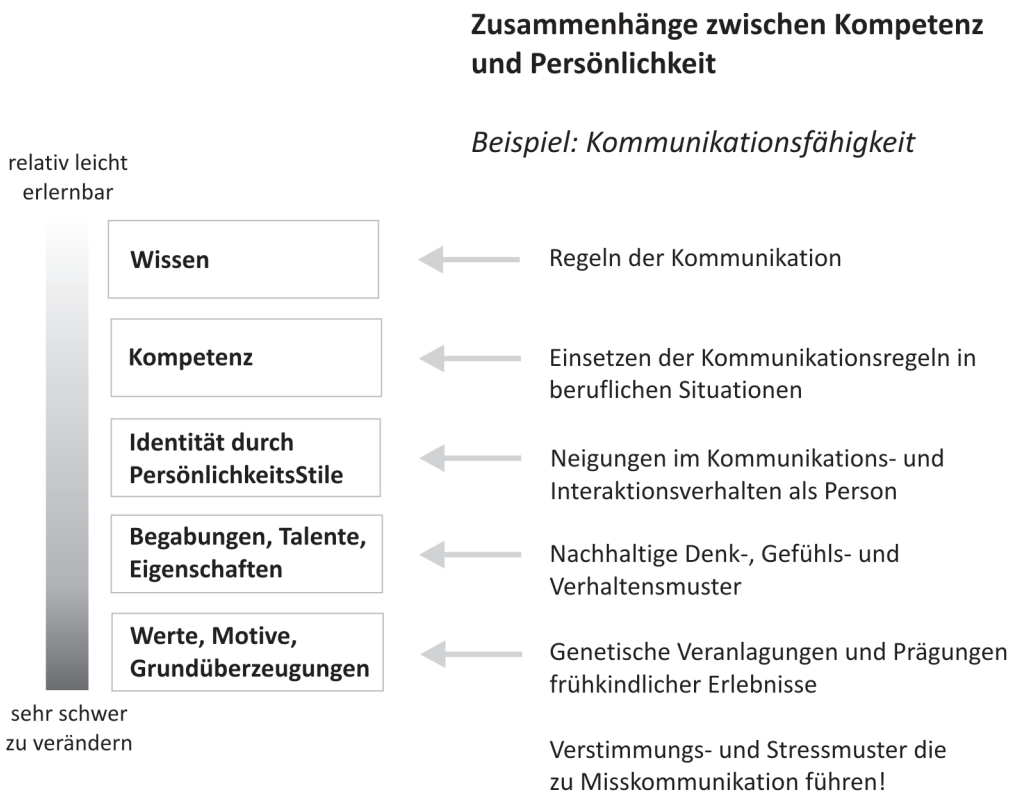
Das, was bei der einseitigen Messung von Kompetenzen oft unberücksichtigt bleibt, ist ein tieferes Verständnis zur Persönlichkeit mit ihren Begabungen und Talenten, ebenso auch das Erkennen möglicher Stress- und Misserfolgsmuster. Dadurch mangelt es an Erkenntnissen für wichtige Einsichten, ob und wie Kompetenzen individuell bei Mitarbeitern überhaupt aufgebaut werden können. Ebenso fehlt es oft an Wissen, welche individuellen Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit aus vorhandenen Potenzialen Leistung entstehen kann. Erst wenn auch diese Informationen in geeigneter Form (einfach, leicht verständlich und umsetzbar) zur Verfügung stehen und Führungskräfte selbst die Kompetenz aufgebaut haben, Vertrauen in die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter zu haben, sie zu nutzen und zu hohen Leistungen zu führen, können andauernde Wettbewerbsvorsprünge erreicht werden.

Wir setzen auf das zweidimensionale Messverfahren von SIZE Prozess®, mit dem einfach und effizient Persönlichkeitsfaktoren und Kompetenzen getrennt erfasst werden können. Die Ergebnisse aus dem Persönlichkeitsprofil und dem Kompetenzprofil werden dann gegenübergestellt und in qualitativen Gesprächen (z. B. Mitarbeitergespräch) besprochen. In dieser Form ist es sehr gut möglich, Kompetenzen zu ermitteln und darauf aufbauend diese mit den Mitarbeitern gezielt weiterzuentwickeln. Durch das zweidimensionale Messen werden ebenfalls individuelle psychologische Kompetenzmerkmale beleuchtet, die in der Charakteristik einer Person mit ihren genetischen Veranlagungen, Anpassungsmustern, funktionalen und dysfunktionalen Mustern sowie Werten und Überzeugungen verankert sind.

Begabungen und Talente als Basis für die meisten Kompetenzen

Die Basis für Kompetenzen sind aus Sicht von SIZE Prozess® Stärken und Begabungen. Werden sie nachhaltig produktiv genutzt, können sie als Talente bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um wiederkehrende nachhaltige Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, die in der Persönlichkeitsstruktur individuell angelegt sind und sich zum Aufbau von Kompetenzen produktiv einsetzen lassen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Wort „wiederkehrend“. Begabung liegt in dem, was eine Person gerne und häufig, also gewohnheitsmäßig tut. Wenn jemand logisch denkt und organisiert handelt, ist das ebenso ein Talent wie mitfühlend und sensibel zu sein für die Bedürfnisse anderer Menschen. Scheinbare Schwächen einer Persönlichkeit können zum Talent werden, wenn sie effektiv eingesetzt werden.

So kann misstrauisches Kontrollieren zu einem Talent werden, wenn es konstruktiv für genaues Denken oder achtsames Beobachten (z. B. im Management oder in juristischen Berufen) eingesetzt wird. Diese Stärken und Begabungen, die zu Talenten werden können, sind Bestandteile von verschiedenen Persönlichkeitsstilen. Sie sind das Ergebnis genetischer Veranlagung und früher Kindheitserlebnisse einer Person. Diese Stärken und Begabungen sind im späteren Leben nicht beliebig reproduzierbar und zum Aufbau von Kompetenzen antrainierbar.



Beispiel für zweidimensionalen Ansatz von SIZE Prozess®

Die Eigenschaften der ersten drei Ebenen können nur schwer verändert und erlernt werden, sind aber enorm wichtig, vor allem für Leistungsträger! Kompetenz und Wissen lassen sich hingegen weitgehend erlernen, sind allerdings stark beeinflusst von den unteren drei Ebenen.

Zweidimensionales Mess- und Entwicklungsverfahren

Persönlichkeit und Kompetenzen müssen voneinander unterschieden werden. Aus einem Persönlichkeitsprofil können Kompetenzen nicht seriös abgeleitet werden, zugleich können aus dem Kompetenzprofil auch keine Rückschlüsse auf Persönlichkeitseigenschaften, Wertestruktur, das persönliche Antriebssystem, Stress und Misserfolgsmuster gezogen werden. Da wir davon ausgehen, dass die meisten Kompetenzen auch durch Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst werden, ist ein Erfassen beider Profile für den gezielten Aufbau von Kompetenzen erforderlich.

Mit der zweidimensionalen Methode ist es möglich, Mitarbeiterpotenziale und Entwicklungsmöglichkeiten einzuschätzen und die Rahmenbedingungen zu definieren, unter denen Leistung entstehen kann.

Kurzübersicht zu den einzelnen Persönlichkeitsstilen

Aktiver Persönlichkeitsstil



Selektive Wahrnehmungsbrillen:
Aktiv-impulsiv handelnd

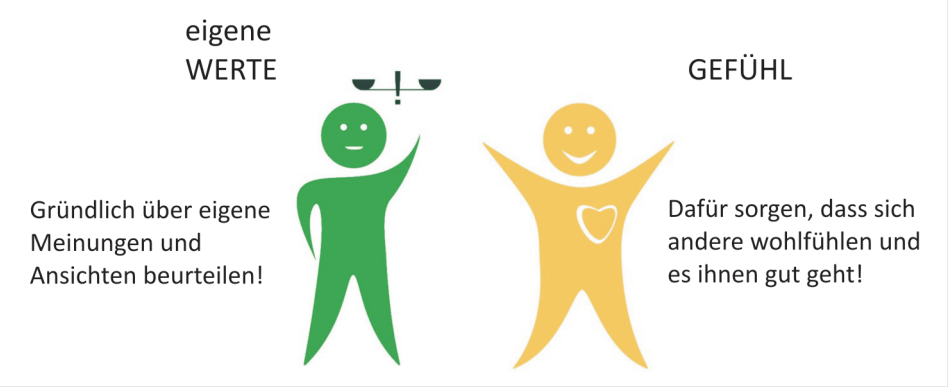
Beim aktiven Persönlichkeitsstil zeigen sich Personen aktiv, flexibel, charmant, überzeugend und spontan. Sie sind aktiv im Umgang mit anderen Personen. Sie haben ein großes Bedürfnis nach Stimulation durch ihre Umwelt und suchen aufregende Situationen und Herausforderungen. In Stresssituationen ziehen sie manchmal überraschend die Unterstützung für andere zurück! Sie versuchen, Probleme durch Manipulation und Tricks zu lösen (z. B. einschüchtern, verführen).

Analytischer Persönlichkeitsstil



Selektive Wahrnehmungsbrillen:
Faktenorientierte Denkerbrille

Beim analytischen Persönlichkeitsstil investieren Personen die meiste Energie in ihr analytisches Denken. Sie organisieren gerne, sind logisch orientiert und zielstrebig. Andere Personen erleben sie eher als nüchtern und primär an der Sache interessiert. In Stresssituationen reagieren sie häufig perfektionistisch. Es fällt ihnen schwer, sich zu entspannen, Verantwortung abzugeben, Erfolge zu genießen, und sie neigen zu Überkontrolle.



Werteorientiert-einfühlsamer Persönlichkeitsstil

Selektive Wahrnehmungsbrille:
Werteorientiertes Denken und sinnliches Fühlen

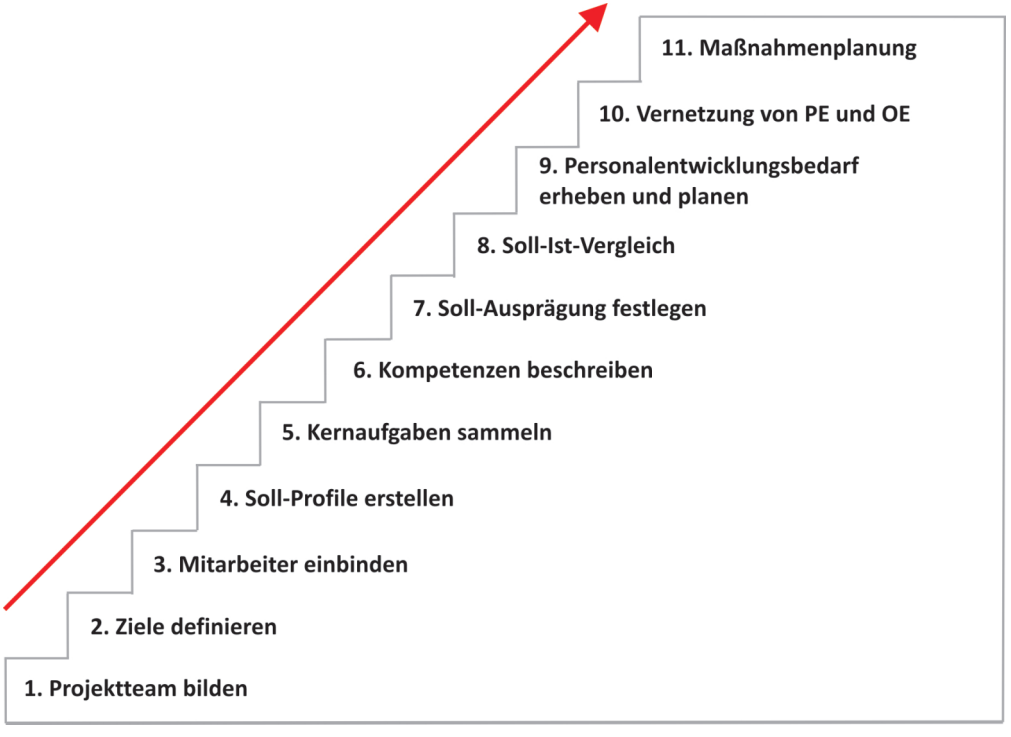
Beim werteorientiert-einfühlsamen Persönlichkeitsstil sind Personen organisiert und können gut mit Menschen umgehen. In der Kommunikation orientieren sie sich an Leistung und Ordnung, aber auch an menschlichen Bedürfnissen. Sie haben wahrscheinlich feste Meinungen und Ansichten, die manchmal auch humorvoll kommuniziert werden. In Stresssituationen können sie schroff und kritisch sein und wechseln unter Umständen vom „Denken, ohne zu fühlen“ zu „Fühlen, ohne zu denken“. Sie neigen dann dazu, Beziehungen misstrauisch zu testen.

Kapitel 2

Die Einführung von Kompetenzmanagement – Schritt für Schritt

Der strategische Prozess im Überblick

Hinter jedem Unternehmenserfolg stehen letztlich Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Kompetenzen und Potenzialen. Eine gezielte Aus- und Weiterbildung ist nur möglich, wenn die Talente, Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter festgestellt und erfasst werden. Eine Auseinandersetzung mit aktuellen und künftig benötigten Mitarbeiterkompetenzen ist die Grundlage dafür. Eine gezielte Aus- und Weiterbildung lebt von der Abstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens.



Prozess Schritt für Schritt nach SIZE Prozess®

Beispiel für eine moderierte Methode

Mit Moderationskarten werden gemeinsam Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeiten aufgeschrieben, die künftig wesentlich sein werden – pro Karte eine Aufgabe, Tätigkeit oder Arbeit.

Dann werden diese sortiert und auf Pinnwänden in Gruppen zusammengefasst: Welche Aufgaben, Arbeiten und Tätigkeiten gehören zusammen?

Jede Gruppe erhält einen Oberbegriff als Kernaufgabe.

Mit dem Oberbegriff wird nun die Kernaufgabe beschrieben.

6. Beschreibung der Kompetenzen

In diesem Schritt geht es darum, die für die Erledigung der Kernaufgaben notwendigen Kompetenzen zu beschreiben. Dazu werden zunächst Begriffe verwendet, wie z. B. Marktkenntnisse, Mitarbeiterführung, Kommunikationsfähigkeit etc.

Wurden alle Begriffe gesammelt, sollten noch einmal alle Zusammenstellungen kritisch daraufhin geprüft werden, ob alle Kompetenzen in Beziehung zu den Aufgaben stehen und ob sie so weit vollständig aufgeführt sind.

Mitarbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, die Entwicklung der Kompetenzen selbst zu beeinflussen und zu steuern, um Vertrauen zu gewinnen!

zweitens die Gefahr birgt, die wenigen wirklich entscheidenden Anforderungen in der Flut weniger erfolgsentscheidenden Aspekte zu verschütten.

Faustregel: Alle Aspekte wegzulassen, die zwar „auch irgendwie wichtig", aber für den Erfolg in der spezifischen Funktion künftig nicht wirklich entscheidend sind. Eine gute Faustregel ist, sich auf fünf Kompetenzen zu beschränken. Bevor jedoch, um diesen Richtwert nicht zu überschreiten, mehrere unterschiedliche Aspekte in einem einzigen Erfolgsfaktor zusammengefasst werden, ist es dennoch besser, sechs oder sieben Erfolgsfaktoren festzulegen, die jeweils in sich homogen sind.

Beobachtbare Indikatoren beschreiben

Im ersten Schritt wurden zu den drei Dimensionen fachliche, methodische und soziale Kompetenz die jeweils 5 bis 7 wichtigsten Kompetenzen festgelegt. Jetzt geht es darum, zu jeder einzelnen Kompetenz wieder 5 bis 7 (oft reichen 2 bis 3 aus) beobachtbare Aussagen zu Verhaltensweisen zu machen. Abstrakte Begriffe wie „kommunikativ" oder „flexibel" usw. reichen als Kompetenzbeschreibung alleine nicht aus! Auch dazu leistet der SIZE Prozess® Kompetenzkatalog wertvolle Dienste.

Mögliche Fragen zur Beschreibung der beobachtbaren Verhaltensweisen

„Angenommen, das erwünschte Merkmal oder Verhalten wäre optimal vorhanden: An welchen beobachtbaren Verhaltensweisen, Verhaltensmustern und konkreten Ergebnissen würden Sie das erkennen?"

„Welche Verhaltensweisen und Ergebnisse dürfen auf keinen Fall festzustellen sein?"

9. Erhebung und Planung des Personalentwicklungsbedarfs

Qualifizierung der Mitarbeiter

Die zielgerichtete Qualifizierung der Mitarbeiter zur Umsetzung der Unternehmensstrategie ist ein unverzichtbares Element. Es muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter die Anforderungen, die sich an sie ergeben, meistern können. Anforderungen meistern zu können, setzt voraus, dass die Mitarbeiter dazu über die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen verfügen.

Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche sowie GAP-Analysen liefern Hinweise auf den Handlungsbedarf.

10. Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Nun können Personalentwicklungsmaßnahmen geplant und konzipiert werden. Training, Schulung, Fort- und Weiterbildung sind dabei aber nur Teilaspekte der Personalentwicklung. Auch das Prinzip des „Nürnberger Trichters“ ist dazu kein geeignetes Modell. Kompetenzen zeigen sich in selbstorganisiertem Handeln und entwickeln sich in der Auseinandersetzung mit entsprechenden Herausforderungen. Es geht darum, Mitarbeiter zu fördern und zu begleiten, damit sie ihre Potenziale entfalten und selbstorganisiert entwickeln können. Dazu steht eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung, die das Arbeits- und Lebensfeld miteinbeziehen und sich nicht primär an heutigen, sondern an künftigen Anforderungen orientieren müssen.



Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau

Neben den individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen – gesamt und einzeln – geht es immer auch um die Suche nach Verbesserungen bzw. Veränderungen der Arbeits- und Kommunikationsbedingungen im Unternehmen. Sie sind wichtige Grundlagen dafür, dass Talente und Begabungen genutzt werden und Mitarbeiter ihre Potenziale voll ausschöpfen können.

Kompetenz- bzw. Potenzialeinschätzungen sind kein Einmalereignis oder nur punktuelle Maßnahmen. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozess, der, so wie das Mitarbeitergespräch, jährlich durchgeführt werden sollte. Sie sind ein methodisches Standardwerkzeug für erfolgreiche strategische Personalentwicklung zum permanenten Ausbau der Wettbewerbsposition des Unternehmens.

11. Vernetzung von Personal- und Organisationsentwicklung

Praxisbeispiel

Ein Mitarbeiter besucht eine anregende und gut konzipierte Seminarveranstaltung. Er lernt Neues kennen, Bekanntes aus veränderter Perspektive zu betrachten, diskutiert einschlägige Probleme, erhält umfangreiche Unterlagen, innerhalb derer das theoretisch Gehörte und Erfahrene dokumentiert ist, bewertet die Veranstaltung am Ende äußerst positiv und spricht begeistert darüber mit seinem Vorgesetzten, mit Kollegen und Kolleginnen oder Mitarbeitern. Später dann aber – zurückgekehrt an den Arbeitsplatz – ändert sich nichts. Ein Transfer – d. h. eine Übertragung des Gelernten in die Praxis des alltäglichen Handelns – findet nicht statt. Es fehlt der Veranstaltung, obwohl sie möglicherweise sogar begeisterte, an Nachhaltigkeit.

Übertragung von Seminarinhalten in die Praxis

Viele Bildungsabteilungen haben lange Zeit ausschließlich Mitarbeiter weitergebildet und trainiert (Personalentwicklung). Bei der Bildungsarbeit kam das System nur am Rande vor und bei der Organisationsentwicklung kam die Steuerung und Qualifikation der beteiligten Mitarbeiter bestenfalls als Arbeitsplatzbeschreibung ins Blickfeld. Beide Perspektiven wurden aber nicht integriert gedacht. Aus der systemischen Perspektive wird noch häufig die Meinung vertreten, es komme nicht so sehr auf die Qualifikation des Einzelnen, sondern auf die Systemzusammenhänge in der Organisation an. Die Perspektive Organisationsentwicklung und Personalentwicklung stellt aber die Frage, wie diese beiden Dimensionen zusammenhängen. Nach Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel kann Personalentwicklung aber ohne Organisationsentwicklung nicht erfolgreich betrieben werden.