



sport + mode 14-2006

## PERSONAL-TIPPS VOM PROFI

# Mitarbeiter-Kompetenzen definieren

Um sicher zustellen, dass jeder Mitarbeiter seine persönlichen Potenziale zu 100 % abrufen kann, hat sich folgendes Vorgehen bewährt: Legen Sie zunächst fest, über welche fachlichen Kompetenzen zum Beispiel ein Verkäufer verfügen sollte, um seine Aufgaben erfolgreich zu lösen. Ähnlich gilt es zu bestimmen, welche persönlichen Kompetenzen, z. B. Kommunikationsgeschick und soziale Kompetenzen, einen direkten Einfluss auf seine Leistung und seinen Arbeitserfolg haben.

Beide Kompetenzfelder spielen in der Regel eine entscheidende Rolle, da weder das Fachwissen noch die persönlichen Fertigkeiten alleine ausreichen, damit Mitarbeiter überdurchschnittliches leisten. Je klarer die erforderlichen Kompetenzen definiert werden, desto leichter ist es, später die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erfassen, sie zu messen und durch gezieltes Training zu verbessern.

Achten Sie darauf, Kompetenzen möglichst präzise zu beschreiben. Begnügen Sie sich nicht mit schwammigen Formulierungen. Jede Einzelkompetenz sollte konkret ausdifferenziert werden. Die generelle Fähigkeit eines Mitarbeiters etwa, unternehmerisch zu denken, lässt sich festmachen an den Einzelkompetenzen wie „Veränderungsbereitschaft“, „Flexibilität“, „Kundenorientierung“, „Handlungsinitiative“ usw. oder Führungsqualitäten. Führungskompetenzen beinhalten die Fähigkeit, Einfluss auszuüben, überzeugend zu argumentieren, andere in ihrer Entwicklung zu fördern usw.

Je intensiver sich Chefs und Mitarbeiter mit den Sollkompetenzen auseinandersetzen, desto klarer wird ihnen, welche



praktische Bedeutung individuelle Fertigkeiten haben. Sukzessive entsteht so ein vollständiges Kompetenzmodell für das Unternehmen. Allerdings ist es notwendig, ein bestehendes Kompetenzmodell regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Schließlich muss sich jedes Unternehmen evtl. veränderten Markt und Wettbewerbsbedingungen kontinuierlich anpassen.

Die Vorteile und Stärken eines solchen Kompetenzmodells, das alle geforderten Qualifikationen beschreibt, liegen darin, dass sich sämtliche Personalprozesse daran ausrichten lassen, von einer fairen Personalauswahl bis zur konsistenten Personalentwicklung.

Die Funktionsprofile des Kompetenzmodells erleichtern es beispielsweise die richtigen Bewerber für eine zu besetzende Stelle auszuwählen. So können den Kandidaten im Auswahlprozess Aufgaben gestellt werden, deren Lösungen die geforderten Kompetenzen voraussetzen. Einstellungsentscheidungen wer den dann nicht „aus

dem Bauch heraus“ fällt, sondern beruhen auf nachweisbaren Verlauf des Einstellungsprozesses gesamt ten Fakten.

Ebenso können klar definierte Kompetenzen genutzt werden, um die Mitarbeiterleistung zu beurteilen. Das Kompetenzmodell ermöglicht es, das „Was“ und das „Wie“ der geleisteten Arbeit zu bewerten. Darüber hinaus ermöglicht es, den Beurteilungsprozess einheitlich und fairer zu gestalten, da die Bewertungskriterien für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sind. Das ist insbesondere von Bedeutung, wenn die Bewertung der Leistung der persönlichen Kompetenz eines Mitarbeiters mit Anerkennungssystemen (GÜ Prämien) verknüpft werden.

Ausgehend von diesem Feedback werden Teilnehmer angeleitet, eigene Pläne zu entwickeln, wie sie ihre Leistungen in Bezug Schlüsselkompetenzen verbessern können. Wie Mitarbeiter diesen Prozess angehen, möglichst beispielsweise die Reife eines Kandidaten für den nächsten Karriereschritt ein schätzen und versorgt gleichzeitig die Mitarbeiter mit wichtigen faktischen Informationen, die Entwicklung der eigenen Persönlich voranzutreiben.

Kompetenzmodelle sind wichtig für jedes Unternehmen, gleich welcher Größe und Mitarbeiterzahl. Soll/IstVergleiche der Kompetenzen von Mitarbeitern steigern zudem die Effizienz und Effektivität der Mitarbeiterqualifizierung.

### Der Profi für Personalfragen

Ehrhard Flato, ausgezeichnet mit dem Deutschen Trainingspreis 2000, gilt als renommierter Experte für Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum.