

# Abbildung von Unternehmensstrategie in Weiterbildung und Potenzialentwicklung mittels Kompetenzanalyse

Frank M. Scheelen

Auszug aus dem Buch "Besser mit Weiterbildung"

Das folgende Konzept der Weiterbildungsoptimierung wurde bereits mehrfach erfolgreich in Unternehmen durchgeführt. Die Führungskräfte des Schweizer Energieversorgers St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG (SAK), der in diesem Beitrag zu Veranschaulichung als Beispiel dient, konnten durch den Einsatz einer systematisierten Kompetenzanalyse relevante und passgenaue Kompetenzprofile erstellen. Diese Kompetenzprofile waren auf die Unternehmensstrategie der SAK und die zukünftigen Märkte und Ziele abgestimmt. Auf dieser Basis können nun die entsprechend erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen und die Kompetenzen und Potenziale der Führungskräfte für das Unternehmen effizient gefördert werden.



## "Durch Wandel zur Vision": Unternehmensleitbild strategisch umsetzen

Das globale Umfeld der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerk AG ist in Bewegung geraten. Denn die Liberalisierung des Strommarktes in der Schweiz stellte die SAK und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Darum hat das führende regionale Energieverteilunternehmen der Kantone St. Gallen und beider Appenzell 2003 eine Vision für die kommenden Jahre entwickelt und daraus eine zukunftsweisende Unternehmensstrategie abgeleitet. Reinhard Künzler, Leiter Personal SAK, beschreibt die Unternehmensziele: "Unser Unternehmen soll auch im freien Markt erfolgreich tätig sein und die drei Kantone verbessern ihre Konkurrenzfähigkeit und ihr Standortmarketing für die Industrie noch mehr."

Um Visionen in die Tat umzusetzen und strategische und operative Ziele zu erreichen, bedarf es Menschen im Unternehmen, bedarf es der Mitarbeiter mit genau den Kompetenzen und Verhaltensweisen, die zur Zielerreichung notwendig sind. "Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter in der Lage sind, noch kundenorientierter vorzugehen", unterstreicht Reinhard Künzler. Daher war die Entwicklung eines strategischen Personalentwicklungskonzeptes notwendig, das darauf abzielt, diejenigen Kompetenzen bei den Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen, die die Vision Realität werden lassen.

"Wir brauchten ein Modell, mit dem die Kompetenzen ziel- und visionsgenau entwickelt werden konnten", erläutert der Personalleiter die damalige Herausforderung. Entsprechend mussten die Unternehmensziele und die allgemeinen Geschäftsziele zunächst erfasst und die entsprechend notwendigen Kompetenzen definiert werden. Durch das Strategic Success Modelling (SSM by Scheelen) wird diese Definition vorgenommen und erlaubt im Weiteren die gezielte Auswahl der Messinstrumente für die gesuchten Kompetenzen.

Zusammen mit den Führungskräften aus den drei Managementbereichen Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Projektleiter wurden die Kompetenzprofile für die jeweiligen Positionen ausgewählt und fünf verschiedene Kompetenzmodelle entwickelt. Für 50 Personen wurden anschließend Kompetenzanalysen erstellt.

## Know-How: Von Kompetenzen und Kompetenzmodellen

Kompetenzmodelle sind in Unternehmen in den letzten Jahren sehr beliebt geworden - denn sie haben vielfältige Vorteile: Sie definieren die Erwartungen an die Arbeit und bieten für die Partner - Geschäftsleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende - eine Verständigungs-Plattform über Funktionen und über das Unternehmen hinweg. So gesehen legen sie verbindliche Standards fest. Und das macht den Erfolg ihres Einsatzes erkennbar und definierbar.



## Definition:

Eine Kompetenz kann definiert werden als Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, die als Grundlage dienen, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird.

Die Kombination der Faktoren aus den Bereichen Einstellung, Kompetenzen und Verhalten führt zur Definition der idealen und herausragenden Leistung. Durch die Nutzung der Kompetenzen als Grundlage für die Leistungsbewertung kann ein Unternehmen effektiver die Einstellungen und Verhaltensweisen von Kandidaten mit den erforderlichen Einstellungen und Verhaltensweisen abgleichen, die das Unternehmen benötigt, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein.

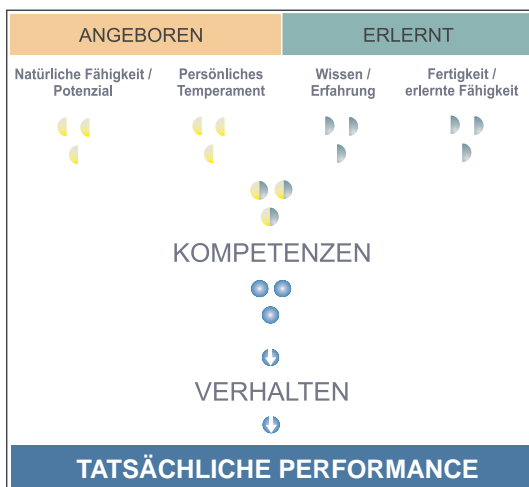


Abb1 Grafische Darstellung von Kompetenz und Verhalten als Leistungs-Bedingung

Im Fallbeispiel wird die ASSESS Kompetenz Analyse® als Werkzeug eingesetzt. Hierbei handelt es sich um eine computergestützte Analyse der angeborenen und erlernten Komponenten von Kompetenzen und Verhaltensweisen. Diese werden mit einem umfassenden und auf die entsprechende Position und Unternehmensziele abgestimmten Fragebogen ausführlich erfasst. Dadurch können Personalentwicklungsreports generiert werden, die auf Persönlichkeits-Assessment-Ergebnissen beruhen und direkt mit den unternehmens- und jobspezifischen Kompetenzmodellen verknüpft sind.

## Ganzheitlicher Ansatz von Strategie über Abbildung bis Evaluation: der Projektablauf

Das Projekt gliedert sich in sechs Phasen auf, die vom strategischen Modelling bis zur Evaluation der verbesserten Performance mittels 360°-Feedback reichen:

1. Strategic Success Modelling (SSM): SSM-Workshop zur Definition der erforderlichen Kompetenzmodelle (Benchmarking)
2. Standortbestimmung durch die Kompetenz-Analyse
3. GAP Analyse ( SOLL-IST)
4. Entwicklung von individuellen Trainingsinhalten
5. Rollout der Trainings- und Coaching-Maßnahmen
6. 360°-Feedback.

Grundlage der Maßnahme bildet ein gemeinsam entwickeltes Strategiepapier, welches Berater und Führungskräfte aufgestellt haben. In einem 1,5 Tages-SSM-Workshop - Strategic Success Modeling - wurden danach die individuellen Kompetenzen des erwarteten Verhaltens festgelegt und als Benchmark dokumentiert. Diese bilden die Basis für die im nächsten Schritt folgende Kompetenz-Analyse.

Aufgrund des Kompetenzportfolios werden für jede Kompetenz Trainingsmodule entwickelt. Jeder Teilnehmer füllt seine eigene Kompetenz-Analyse aus und erhält sein Kompetenzgutachten mit einer Soll-Ist-Analyse. Aufgrund dieser Soll-Ist-Analyse - und der daraus abzuleitenden Gap-Analyse - werden passgenau die relevanten Module zur Weiterbildung ermittelt und eingeleitet. Das 360°-Feedback dient im Abschluss zur Evaluation der Maßnahme.

## Die zugrunde gelegten Kompetenzmodelle

Insgesamt wurden fünf verschiedene Kompetenzmodelle für die SAK entwickelt und den jeweiligen Positionen angepasst. Diese fünf Gruppen waren:

1. die Mitglieder der Geschäftsleitung,
2. die Führungskräfte aus dem gehobenen Management,
3. die Projektleiter,
4. die Fachexperten und
5. die Gruppe "Sachbearbeiter/Monteur".



Das Kompetenz-Analyse-Programm half dabei, die unternehmerischen Zielvorgaben in benötigte Kompetenzen und Verhaltensziele zu übersetzen: Daraus ergab sich ein Soll-Profil, das mit den Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters abgeglichen werden konnte. Ergebnis: Kompetenzlücken wurden sichtbar, die mit den entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen ausgeglichen werden können.

### Softwaregestützte Bibliothek mit 38 Kompetenzen

Zur Definition der erforderlichen Kompetenzen bietet die verwendete Software eine Kompetenzbibliothek mit 38 Kompetenzen, die die drei Bereiche Denkstil, Arbeitsstil und Beziehungsstil umfasst. Unternehmensspezifische Success Modelle oder auf einen Job oder Job-Bereich maßgeschneiderte Success Modelle können aus 10-15 dieser Kompetenzen abgeleitet werden sowie durch Firmenspezifische Kompetenzen ergänzt. Die für die fünf genannten Funktionen benötigten Kompetenzen wurden vollständig aus der Bibliothek ausgewählt. Dies geschah in zwei halbtägigen und arbeitsreichen Workshops, an denen die rund 10 Führungskräfte aus unterschiedlichen Ebenen teilnahmen. So entstanden schließlich mit Hilfe der Scheelen AG Berater jene fünf Kompetenzmodelle, die mit der Software erstellt und ausgewertet werden konnten.

### Definition der wichtigsten Kompetenzen zur Realisierung der Unternehmensziele

Bei den Führungskräften auf der Geschäftsleitungsebene wurden 14 Kompetenzen als ganz besonders wichtig für die Realisierung der Unternehmensziele bewertet. Dazu zählte neben der Entscheidungsstärke und dem unternehmerischen Denken und Handeln die Visionskraft. Die Führungskraft sollte in der Lage sein, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung kreativer Ideen zu gestalten. Menschen mit Visionskraft fordern und treiben das Unternehmen an, sich stetig zu verbessern und zu wachsen. Diese Kompetenz war im Hinblick auf die SAK-Vision von besonderer Bedeutung.

Die Kompetenz "Visionskraft" wird im Folgenden beispielhaft genauer definiert:

*"Visionskraft" bedeutet, dass ein Mensch langfristige Ziele erkennt und Vorreiter für die Einführung von unterschiedlichen oder alternativen Ideen ist.*

Ein Mensch mit der Kompetenz der Visionskraft generiert kreative und strategische Lösungen, die erfolgreich eingesetzt werden können. Er denkt in innovativen Wegen und unterstützt ähnliches Denken bei anderen. Er fordert und treibt das Unternehmen an, sich ständig zu verbessern und zu wachsen.

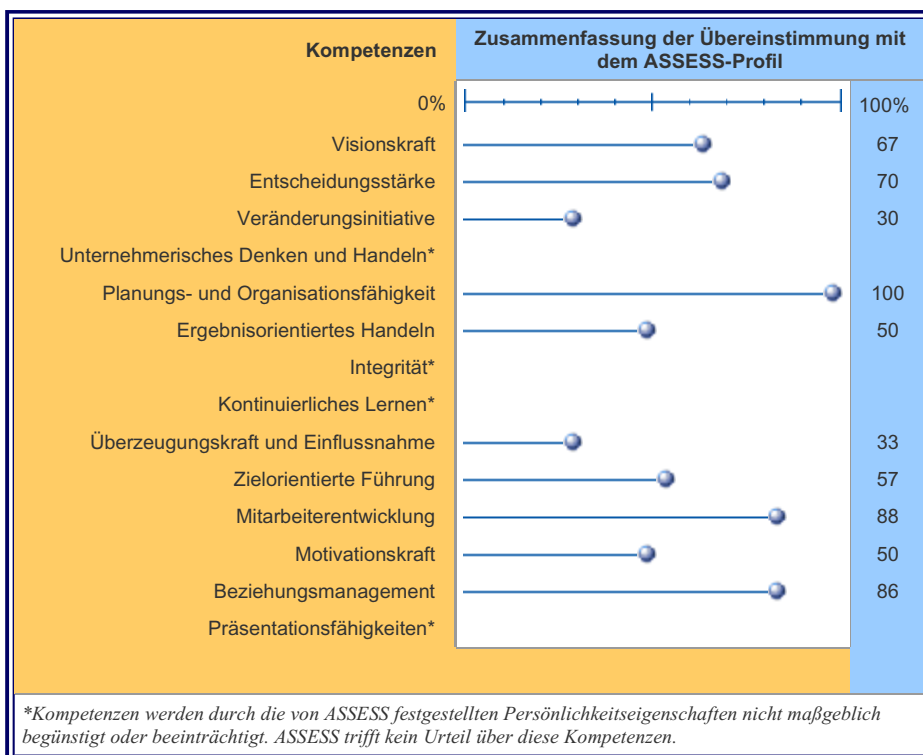


Abb2: Beispielhafte grafische Auswertung der Kompetenzanalyse



Im Einzelnen wurden folgende Anforderungen an eine "visionskräftige" Führungskraft gestellt:

- Sie denkt auf innovative und kreative Weise
- Sie durchblickt taktische Probleme oder Initiativen aus der Distanz und schlägt Lösungen vor, die strategische Ziele unterstützen
- Sie entwickelt neue Ideen oder Lösungen, die erfolgreich eingesetzt werden können
- Sie fordert und fördert das Unternehmen zur ständigen Verbesserung und zum Wachstum
- Sie erkennt langfristige, zukünftige Ziele für das Unternehmen und/oder die Abteilung
- Sie kämpft für ihre Ideen bis zur erfolgreichen Einführung
- Sie unterstützt und kämpft für die strategischen Initiativen anderer

### Die Kompetenzanalyse

Mit einem 350 Fragen umfassenden Fragebogen wird die ASSESS Kompetenz Analyse ® mit dem Kompetenzprofil erstellt. Durch die präzisen Fragen lässt sich festlegen, auf welchem Entwicklungsstand sich die genau umrissene Kompetenz "Visionskraft" bei einer Führungskraft befindet. Diese und weitere Merkmale sind jeweils auf einer Skala erfasst, was die Auswertung der Analyse-Ergebnisse erleichtert und die Vergleichbarkeit erhöht. In Kontrast zu der erforderlichen Ausprägung kann nun erfasst werden, wo Weiterbildungsbedarf bei der Führungskraft besteht und welche Maßnahme am besten geeignet ist. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für die grafische Darstellung einer Kompetenzanalyse. Hier wird ersichtlich, in welchen Bereichen der Teilnehmer gefördert werden muss, um die Unternehmensstrategien und -ziele langfristig mittragen zu können.

### Ergebnis, Transfer und Evaluation

In Abbildung 2 wird deutlich, dass im gewählten Beispiel konkret die Kompetenzbereiche Veränderungsinitiative sowie Überzeugungskraft und Einflussnahme trainiert und entwickelt werden sollten. So wird der Teilnehmer, die Führungskraft, in die Lage versetzt, die Visionskraft, die sie in ausreichendem Maße besitzt, auch zu vermitteln und durchzusetzen. Im Folgenden wird also in der Regel eine Weiterbildungsmaßnahme eingeleitet, die Veränderungsinitiative und Überzeugungskraft und Einflussnahme gezielt fördert.

### Gapanalysen: gezielt Potenziale entwickeln

Die Analysen zeigen also, wo bei welcher Führungskraft Potenziale sind, die strategisch entwickelt werden. Entsprechend wird die Auswahl der konkreten Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen: die Gapanalyse der Kompetenzen wird an den Kompetenzerwerb in definierten Seminaren, Trainings oder Coachings gekoppelt. Diese lassen sich anhand der Auswertung gezielt an die noch zu fördernde Kompetenzen anpassen. So werden nur Maßnahmen ergriffen, die für die besetzten und zu besetzenden Positionen in genau diesem Unternehmen zukunftsfördernd sind. Durch "On the Job"-Coaching und mittels der 360° Feedback-Analyse wird der Erfolg der Maßnahme überprüft, gesteuert und längerfristig begleitet.

### Jobdeskriptionen mit adaptieren Kompetenzprofilen sichern Zukunftserfolg der Maßnahme

Der Entwicklungsfortschritt wird so an definierten strategischen Zielen überprüft und kann demzufolge auch beschrieben werden. In der Folge dient die entwickelten spezifischen Kompetenzprofile der Unterstützung der passgenauen Auswahl neuer Mitarbeiter sowie der Anlage von Kompetenz-Reports mit Kompetenz-Interviews. So wird die Unternehmensstrategie exakt in Weiterbildungskonzepte abgebildet, umgesetzt und wirklich unternehmens- und unternehmensstrategie-relevante Kompetenzen ausgeprägt.

### Exklusiver Lizenzträger:

SCHEELEN®AG  
Institut für Managementberatung und Diagnostik  
Klettgaustraße 21  
D-79761 Waldshut-Tiengen

Tel. +49 (0)7741-9694-0  
Fax +49 (0)7741-969420  
E-Mail: info@scheelen-institut.de  
www.scheelen-institut.de  
www.assess-online.de