

Kompetenzen erkennen

Personalentwicklung wird immer wichtiger

Wer sich als Unternehmen dem ständig zunehmenden Druck der Globalisierung stellen muss, neue Märkte zu erschließen hat oder Personalengpässe meistern muss, steht vor der Herausforderung, sich strukturell zu verändern und neue Wege in der Unternehmensführung zu gehen. Nur mit den richtig ausgebildeten Mitarbeitern und Führungskräften können Unternehmen in dieser Situation Spitzenpositionen einnehmen und halten.

Hier spielt die Personalentwicklung eine wesentliche Rolle: Sie schafft mit effektiven Kompetenzentwicklungs- und Fördermaßnahmen kompetente, leistungsfähige und hoch motivierte Mitarbeiter – die zentrale Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Denn nur mit der Intelligenz und Kompetenz all seiner Mitarbeiter kann ein Unternehmen den Erfordernissen des globalen Marktes begegnen. Dieses erfordert die umfassende Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung aller Mitarbeiter, um in Zukunft besser, kreativer und umsetzungsschneller als der Wettbewerb zu sein.

Ein mögliches Instrument, das vom Kompetenzgedanken ausgeht und den Führungskräften in Personalentwicklungsprozessen zur Verfügung gestellt werden kann, sind so genannte Kompetenzanalyse-Tests. So lassen sich beispielsweise mit KODE die

vier Kompetenzdimensionen personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie sozial-kommunikative Kompetenz unter günstigen und ungünstigen Bedingungen ermitteln. Letzteres erlaubt Rückschlüsse darauf, wie eine Person zum Beispiel unter Stress reagiert.

Dieses Verfahren bietet damit im Rahmen der Organisations- bzw. Personalentwicklung die Grundlage für eine individuelle Kompetenzentwicklung. Auf Basis der Analyse des Verhaltens und des Veränderungspotenzials können gezielt weiterführende Entwicklungsprogramme für Führungskräfte aller Managementebenen aufgebaut werden. Folgende Ziele können mit dieser Maßnahme unter anderem erreicht werden:

- Schaffen eines Überblicks für die Unternehmensleitung, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung im Unternehmen verteilt sind,
- Erkennen der Stärken und Schwächen in der jeweiligen Kompetenzdimension durch die Mitarbeiter und ihre Führungskräfte mit einer anschließenden gemeinsamen Verbesserung der Schwächen und optimaler Nutzung der Stärken,
- Festlegung von Stellenprofilen unter Berücksichtigung der erforderlichen Kompetenzen.

Nach der Kompetenzermittlung kann in weiterführenden Trainings beispielsweise die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der Führungskräfte optimiert und die erste Führungsebene in erfolgsentscheidenden Themen wie Führung, Selbstmanagement, Kommunikation und Konfliktmanagement

intensiv geschult werden. Da ein Mensch erwiesenermaßen spielerisch am intensivsten und nachhaltigsten lernt, sollten neben praxisnahen Rollenspielen und Simulationen auch spielerische Elemente eingesetzt werden. Um den nachhaltigen Erfolg sicherzustellen, empfiehlt es sich, das Training von Beginn an auf die Kombination mit intensiven Einzelcoachings auszurichten. Mit Hilfe dieser Coachings, die Aspekte wie Führungsverhalten, Selbstmanagement und Verhaltensmodifikation bei der Führungskraft selbst und den Mitarbeitern umfassen können, sollen die Beteiligten gezielt auf unternehmerisches Denken ausgerichtet werden. Die Kombination von Kompetenzermittlung und Trainingsmaßnahmen oder Coachings bietet den Vorteil, dass Führungskräfte aller Managementebenen so qualifiziert werden, dass sie selbst herausfordernde Situationen mit ihren Mitarbeitern jederzeit effizient managen können. Klarer Schwerpunkt sollte hierbei insbesondere auf erlernten abrufbaren Handlungsweisen, wie die klare Kommunikation der Erwartungshaltung, das Verstärken erwünschten Verhaltens und das Aufzeigen von Konsequenzen bei Fehlverhalten, liegen.

Resultat eines solchen Personalentwicklungsprozesses ist eine fördernde und fordernde Führungskraft, die ihre Mitarbeiter zu motivieren weiß. Die Unternehmensleitung hat es fortan mit souveränen und zielorientierten Führungskräften zu tun, die sich mit ihren Aufgaben und dem Unternehmen identifizieren. Summa summarum führt eine derart gestaltete Personalentwicklung zu einer Leistungssteigerung im Führungsverhalten und im Selbstmanagement, was letztendlich der Effizienzsteigerung der gesamten Organisation zugute kommt.

Henner Knabenreich, I.e.P. Dienstleistung für Personalarbeit und Beratung GmbH, Werther