

Das Magazin für Effizienz in Führung und Verkauf

efficere

**Kompetenz-
management**

Frank Scheelen

Eyes on the price

Martin Limbeck

Change-Prozesse

Dr. Andreas Wieland

VOICE sells!

Anno Fischbacher

Business Intelligence

Wolf Hirschmann

**Der Raum
ist nicht genug**

Gunar Bergemann

Design to success

Jürgen R. Schmid

Gesprächslandkarten

Stephan Heinrich

Walter Zimmermann

FOKUSSIERTEN

Kompetenzmanagement



Mit Kompetenzmanagement
und außergewöhnlich guter Führung
den ständigen Change bewältigen

Kompetenzmanagement wird immer mehr zur unternehmerischen Erfolgsstrategie der Zukunft. An der professionellen Umsetzung scheitern jedoch noch viele Firmen.

Produktzyklen werden immer kürzer, Vernetzungen immer komplexer, Entscheidungszeiträume immer enger Und Changemanagement immer mehr zum geflügelten Wort, das viele Unternehmen nicht mehr hören können.

Dennoch gilt: Es wird sich weiter verschärfen, auf Basis unzureichender Information, unüberschaubar komplexer Wirkungsketten und unsicherer Steuerbarkeit von Prozessen und Systemen Entscheidungen treffen zu müssen. Die Firmen sind also weiterhin gefordert, vor dem Hintergrund der erwähnten Unwägbarkeiten zu handeln.

Strategisches Kompetenzmanagement, das diese Erfordernisse in unternehmensindividuelle Kompetenzmodellen abbildet, bringt Sicherheit in diesen ständigen „Change“. Denn es bildet die Basis für die

Umsetzung von Unternehmensvisionen in die praktischen Zielprozesse und in die Performance der Mitarbeiter. Das haben auch die Unternehmen erkannt, wie die Kompetenzmanagement-Studie der Scheelen AG unter 139 Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich zeigt. Laut der Studie weiß der Großteil der Firmen längst, dass es notwendig ist, ein ganzheitliches Kompetenzmanagement zu implementieren.

Oftmals fehlt eine eindeutige Kompetenzdefinition

Ein effizientes, strategieorientiertes Kompetenzmanagement aufzubauen, ist jedoch eine komplexe Herausforderung. Und so hakt es laut Aussage der Unternehmen häufig an der Umsetzung.

Folge: Fast die Hälfte von ihnen betreibt trotz erkanntem Nutzwert noch gar kein strategisches Kompetenz-

management. Kompetenzmodelle werden vielmehr pragmatisch in Bereichen wie Recruiting und Trainingskonzeption eingesetzt.

Sie legen dabei den Kompetenz-Soll-Zustand der Mitarbeiter fest. Mittels Kompetenzmessung und eines Abgleichs zwischen dem Kompetenz- Ist- und -Soll-Zustand können so Kompetenzlücken aufgedeckt werden. Allerdings findet eine validierte Messung mit Diagnostiktools in nur 14 Prozent der Unternehmen statt.

Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen handelt zudem auf Basis einer eindeutigen Kompetenzdefinition. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff „Kompetenzmanagement“. Um die Entwicklung der kompetenzorientierten Unternehmensführung auf ein sicheres Fundament zu stellen, ist es jedoch notwendig, eine verbindliche Definition für Kompetenzmanagement im Unternehmen zu erarbeiten.

Studien von Zenger|Folkman in den USA belegen klare Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen der Führungskräfte und erfolgskritischen Unternehmensfaktoren wie Umsatzsteigerung, Marktbearbeitung, Gewinnorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.

Eine der Grundlagen ist jedoch eine einheitliche, eindeutige Definition dessen, was mit „Kompetenzmanagement“ im jeweiligen Unternehmen gemeint ist und was es umfasst.

Die Führungsqualität hat einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg

Der Frage, wie stark Führungskräfte den Unternehmensgewinn direkt beeinflussen, haben die US-amerikanischen Führungsforscher John H. „Jack“ Zenger und Joseph Folkman ein ganz besonderes Augenmerk gewidmet. Basierend auf rund 200.000 Datensätzen von 20.000 Managern haben sie herausgefunden:

Schlechte Führungskräfte – und als solche werden zehn Prozent der Manager eingestuft – machen Verlust, und gute Führungskräfte erwirtschaften Gewinn. Das ist erst einmal nicht überraschend.

Die Diskrepanz zwischen außergewöhnlich guten Führungskräften und den übrigen Managern ist es dafür umso mehr: Diese Führungskräfte, die zahlenmäßig zehn Prozent ausmachen, erzeugen laut Zenger und Folkman nämlich einen Gewinn, der mehr als das Doppelte des Durchschnittsgewinns der übrigen 90 Prozent beträgt. Sie liefern also signifikant bessere Ergebnisse.

Zu den indirekten Einflussfaktoren der Führungsqualität auf den Netto-Unternehmensgewinn zählen die Mitarbeiterzufriedenheit/-engagement, die Mitarbeiterfluktuation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Vergütung und das Engagement seitens der Füh-

rungskraft. Zudem spielt der Anteil der Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, eine wesentliche Rolle. Mit anderen Worten: Außergewöhnlich gute Führungskräfte verstehen es, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen und ihre Mitarbeiter an sich und das Unternehmen zu binden.

Wichtigste Schlüsselkompetenz für Chefs: motivieren und inspirieren können

Diesen hervorragenden Managern gelingt das, weil sie andere Menschen motivieren und inspirieren können. Wie Zenger und Folkman herausgefunden haben, ist diese Fähigkeit die wichtigste Schlüsselkompetenz für herausragende Führungsqualität.



Neben der Kompetenz „inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen“ haben die beiden Führungsforscher **15 weitere Kompetenzen** identifiziert, die bei herausragenden Chefs überdurchschnittlich häufig vorzufinden sind.

Diese Kompetenzen lassen sich in fünf (Verhaltens-) Kategorien unterteilen (Einzelheiten s. Kasten „Die 16 Schlüsselkompetenzen für Excellent Leadership“):

- Ergebnisorientierung
- Veränderungsinitiative
- Charakter
- zwischenmenschliche Fähigkeiten
- individuelle Fähigkeiten/persönliches Fachwissen

Freilich weisen exzellente Führungskräfte jeweils nicht alle der Schlüsselkompetenzen auf. Das müssen sie aber auch nicht.

Denn Führungskräfte sind nicht dann exzellent, wenn sie keine Schwächen haben, sondern dann, wenn sie über klare Stärken verfügen.

Mit anderen Worten:

Führungskräfte müssen nicht überall perfekt, sie müssen in einigen Bereichen aber herausragend sein.

Steve Jobs, zum Beispiel, war im sozialen Umgang sehr umstritten. Doch der Apple-Gründer war so herausragend in Sachen Inszenierung, visionärem Denken und Kreativität, dass diese Stärken seine Fehler völlig überdeckt haben.

Frank Scheelen

Die 16 Schlüsselkompetenzen für Excellent Leadership

Erlebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> › Handelt ergebnisorientiert › Setzt herausfordernde Ziele › Ergreift Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> › Entwickelt strategische Perspektiven › Zeigt Veränderungsinitiative › Verbindet und repräsentiert die Organisation nach aussen 	<ul style="list-style-type: none"> › Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> › Kommuniziert kraftvoll und effektiv › Inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen › Baut Beziehungen auf › Entwickelt und fördert andere, Zusammenarbeit und Teamwork 	<ul style="list-style-type: none"> › Technische/berufliche Erfahrung › Problemlösung und -analyse › Innovation › Entwickelt sich selbst weiter

Quelle: Zenger | Folkman / Scheelen AG



■ Frank Scheelen

Frank M. Scheelen ist erfolgreicher Unternehmer, Experte für Kompetenzmanagement, Leadership-Forscher, Autor und Speaker.

„Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht.

www.scheelen-institut.de