

Ein Kompetenz-Profil aus Unternehmenssicht - wirksam auch für externe Trainer, Coaches und Berater -

Klaus Bodel, Leistungszentrum Training

15. BDVT-Camp 2009

Bäder-Park-Hotel Rhön Therme, Künzell

22. Mai 2009

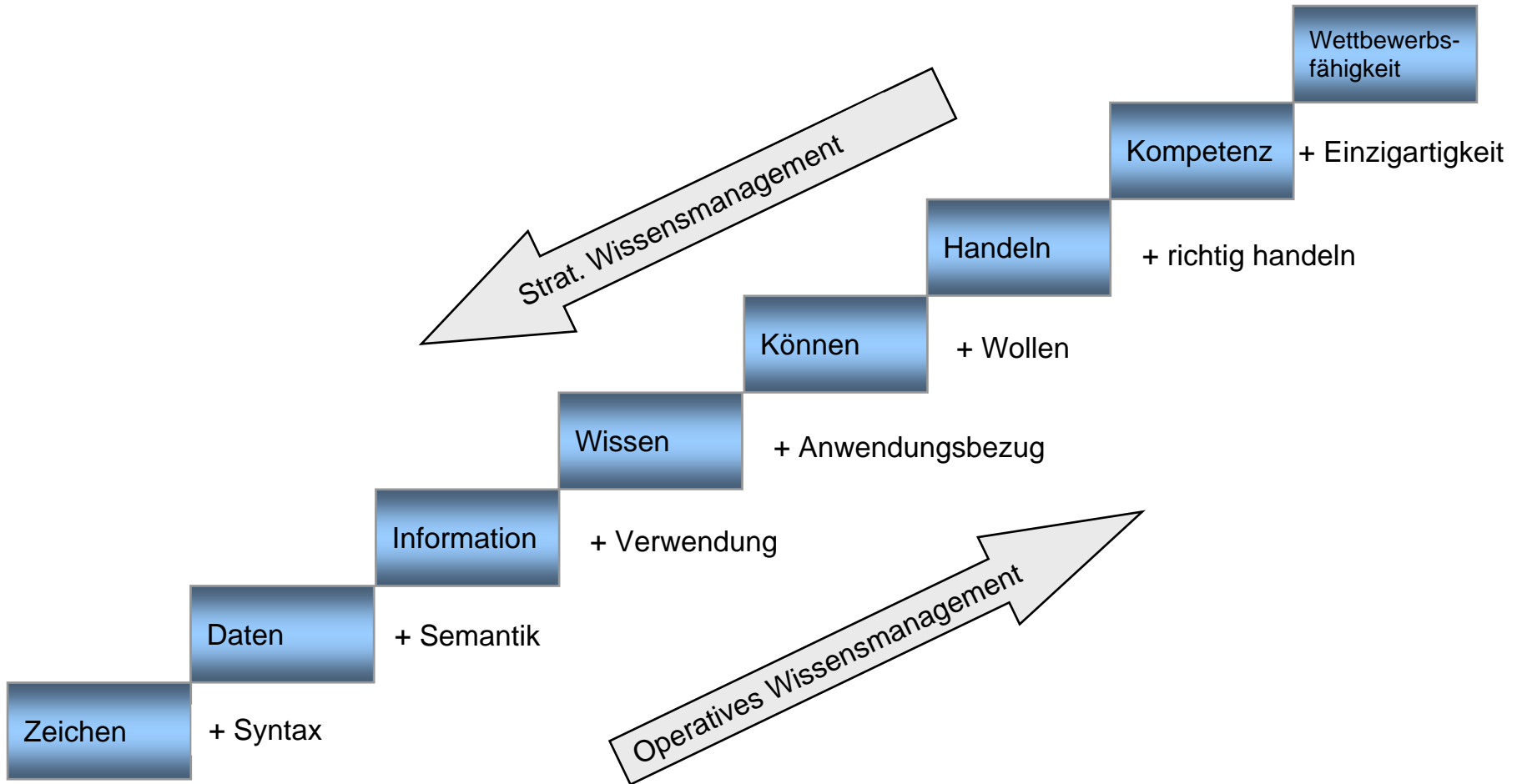
BMW Group



Kompetenzmodelle.

- ✓ Vorstellung gängiger Kompetenzmodelle
 - übergreifendes allgemeines Kompetenzmodell
 - Kompetenzmodell mit spezifischen Kompetenzen
 - Kompetenzmodell mit quantitativem Sollprofil
- ✓ Welches Modell passt zur BMW Group?
- ✓ Beispiele für die Umsetzung
- ✓ Anmerkungen zu Kompetenzmodellen

Wissen und Kompetenzen.



Quelle: North, K. (1999): Wissensorientiert Unternehmensführung

Kompetenzmodelle.

Was ist eigentlich eine Kompetenz?

- Kompetenzen sind auf Anforderungen gerichtete, gebündelte **Ressourcen** (Kenntnisse, Erfahrungen, Handlungsmuster), die zur **Zielerreichung** bzw. zur Bewältigung eines Problems oder einer Aufgabenstellung eingesetzt werden.
- Kompetenzen sind lern- und entwickelbar und beziehen sich nicht auf Einstellungen, Eigenschaften oder Motive einer Person.
- Kompetenzen äußern sich in Handlungen und Verhalten und sind damit **beobachtbar** bzw. im weitesten Sinne 'messbar'.

Kompetenzmodelle. Fach- und fachübergreifende Kompetenzen.

Unterscheidung zwischen verschiedenen Fachkompetenzen und fachübergreifenden Kompetenzen:

- Bei **Fachkompetenzen** handelt es sich um Wissen, Kenntnisse und Erfahrungen, die in einem bestimmten Fachgebiet bestehen und zur Zielerreichung oder Problembewältigung eingesetzt werden.
- Bei **fachübergreifenden Kompetenzen** handelt es sich um Handlungsmuster im persönlichen, sozialen oder methodischen Bereich, die der Zielerreichung oder Problembewältigung dienen.
- Kompetenzen sind handlungsorientiert definiert.
- Der Fokus liegt auf der Lernbarkeit und Beobachtbarkeit.

Übergreifendes allgemeines Kompetenzmodell.

- Unternehmensweit gilt das gleiche Kompetenzmodell; dieses ist jedoch nicht spezifisch für bestimmte Funktions- und Führungsebenen differenziert
- Vorteil: Durchgängigkeit des Modells für das gesamte Unternehmen
- Nachteil: den verschiedenen Anforderungen auf den Funktionsebenen wird man so nicht gerecht

Kompetenzmodelle.

Welches Modell passt zur BMW Group?

Um ein qualitativ hochwertiges Qualifizierungssystem aufbauen zu können, ist ein allgemeines Kompetenzmodell mit spezifischer Präzisierung durch Verhaltensanker zu entwickeln.

Begründung:

- Dieses Modell bietet durch die Verhaltensanker die Möglichkeit in Auditverfahren objektiv zu diagnostizieren.
- Anhand der Verhaltensanker können die Inhalte der spezifischen Präzisierung definiert werden.
- Talente können durch den Abgleich mit den Verhaltensankern in den Ebenen identifiziert werden.
- Durch den Abgleich des 'Ist-Profiles' mit dem 'Soll-Profil' kann spezifischer Qualifizierungsbedarf abgeleitet werden.
- Die Verhaltensanker können auch als Teil der Leitfäden für Beurteilungsverfahren genutzt werden.

Fachübergreifender Kompetenzkatalog. Definitionen und konkretisierende Beispiele.

Übergeordnete Kompetenzkategorien

Methoden-
kompetenz

Prozess-
kompetenz

Persönliche und
Soziale
Kompetenz

Führungs-
kompetenz

Kompetenzen mit Definitionen: Was verstehen wir bei der BMW Group unter dieser Kompetenz?

5 Kompetenzen
mit Definition

9 Kompetenzen
mit Definition

10 Kompetenzen
mit Definition

5 Kompetenzen
mit Definition

Konkrete und verhaltensnahe Beispiele zur Erläuterung

3 Beispiele pro
Definition

3 Beispiele pro
Definition

3 Beispiele pro
Definition

3 Beispiele pro
Definition

Übersicht: fachübergreifende Kompetenzen. Vier Kompetenzkategorien.

Methodenkompetenz

- Analytisches Denken
- Informations- und Kommunikationstechnologie einsetzen
- Moderieren
- Persönliche Arbeitsorganisation
- Visualisieren und Präsentieren

Prozesskompetenz

- Arbeitsprozesse planen und steuern
- Bewerten und Entscheiden
- Denken und Handeln in Netzwerken
- Innovation schaffen
- Kunden- und Qualitätsorientierung
- Umgang mit Komplexität
- Umgang mit Wissen
- Unternehmenszusammenhänge im Handeln berücksichtigen
- Veränderung (mit-) gestalten

Persönliche und Soziale Kompetenz

- Bewusster Umgang mit Ressourcen
- Durchsetzungsvermögen
- Eigeninitiative zeigen
- Interkulturelle Orientierung
- Kommunikationsfähigkeiten
- Konstruktiver Umgang mit Feedback
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Sicheres Auftreten
- Teamfähigkeit
- Umgang mit Veränderung

Führungskompetenz

- Delegieren von Aufgaben und Steuern des Mitarbeitereinsatzes
- Entwickeln realistischer Visionen, Strategien und Ziele
- Entwicklung effizienter Teamstrukturen
- Fordern und Fördern von Mitarbeitern
- Kosten- und ergebnisorientiertes Denken und Handeln

Überblick: Methodenkompetenz.

Definition:

Methodenkompetenz bedeutet, Kenntnisse verschiedener Verfahrensweisen zu besitzen und diese bei der Lösung von Sachproblemen, bei der Erledigung gestellter Aufgaben sowie allgemein zur Zielerreichung einzusetzen.

Kompetenzen:

- **Analytisches Denken**
- **Informations- und Kommunikationstechnologie einsetzen**
- **Moderieren**
- **Persönliche Arbeitsorganisation**
- **Visualisieren und Präsentieren**

Methodenkompetenzen.

1. **Analytisches Denken beinhaltet**, Sachverhalte und deren Komplexität einzuschätzen, Zusammenhänge und Zielkonflikte zu erkennen sowie Gesamtstrukturen in ihre Einzelteile zerlegen zu können. Dazu gehört auch, in Hinblick auf eine Problemlösung logische Schlüsse zu ziehen sowie mögliche Konsequenzen zu bewerten.
2. **Informations- und Kommunikationstechnologie einsetzen bedeutet**, die Medien und Verfahren der IT zu nutzen und im Rahmen der eigenen Aufgaben sowie der Zusammenarbeit mit anderen zielführend einzusetzen.
3. **Moderieren bedeutet**, Verfahrensweisen und Instrumente zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen und Workshops zielführend einzusetzen.
4. **Persönliche Arbeitsorganisation bedeutet**, die eigenen Aufgaben und Termine zeitlich zu koordinieren und inhaltlich zu strukturieren, so dass eine effiziente Zielerreichung möglich wird. Inbegriffen ist hierbei auch die Beherrschung und der Einsatz von Methoden des Zeitmanagements.
5. **Visualisieren und Präsentieren bedeutet**, Präsentationen inhaltlich klar zu strukturieren, geeignete Medien einzusetzen und zielgruppengerecht zu gestalten. Dies bezieht sich sowohl auf die grafische und sprachliche Darstellung als auch auf das persönliche Auftreten.

Methodenkompetenz. Beispiel: Moderieren.

Definition:

Moderieren bedeutet, Verfahrensweisen und Instrumente zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen und Workshops zielführend einzusetzen.

Beispiele:

- Ich bereite Besprechungen vor und lege Struktur und zeitliche Einteilung (Zeitmanagement) fest.
- Ich setze verschiedene Arbeitsmethoden (Gruppenarbeit, Metaplanmethode, Abfragemethoden, etc.) ein.
- Ich stelle eine strukturierte Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse sicher und verteile Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten unter den Teilnehmern.

Methodenkompetenz.

Beispiel: Persönliche Arbeitsorganisation.

Definition:

Persönliche Arbeitsorganisation bedeutet, die eigenen Aufgaben und Termine zeitlich zu koordinieren und inhaltlich zu strukturieren, um zur Zielerreichung beizutragen. Inbegriffen ist hierbei auch die Beherrschung und der Einsatz von Methoden des Zeitmanagements.

Beispiele:

- Ich verschaffe mir regelmäßig einen Überblick über anstehende Aufgaben und plane meinen Arbeitstag.
- Ich verwende Hilfsmittel wie Kalender, To-do-Listen oder Zeitplaner, um meine Aufgaben und Termine zu koordinieren.
- Ich setze klare Prioritäten, indem ich die Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben berücksichtige.

Methodenkompetenz.

Beispiel: Visualisierung und Präsentieren.

Definition:

Visualisieren und Präsentieren bedeutet, Präsentationen inhaltlich klar zu strukturieren, geeignete Medien einzusetzen und zielgruppen-gerecht zu gestalten. Dazu gehört sowohl die grafische und sprachliche Darstellung als auch das persönliche Auftreten.

Beispiele:

- Ich stelle mich bei der Vortragsgestaltung auf meine Zielgruppe ein, unterstütze meine Vorträge durch grafische Gestaltungselemente und artikuliere mich deutlich.
- Meine Vorträge sind gründlich vorbereitet, lassen einen 'roten Faden' erkennen und sind strukturiert und verständlich aufgebaut.
- Für Präsentationen und Vorträge nutze ich je nach Inhalt und Zielgruppe unterschiedliche Medien wie z.B. Beamer, Overhead-Projektor, Flipchart oder Metaplanwände.

Überblick: Prozesskompetenz.

Definition:

Prozesskompetenz umfasst die Steuerung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen sowie einen konsequenten Abgleich mit definierten Zielen.

Kompetenzen:

- **Arbeitsprozesse planen und steuern**
- **Bewerten und Entscheiden**
- **Denken und Handeln in Netzwerken**
- **Innovation schaffen**
- **Kunden- und Qualitätsorientierung**
- **Umgang mit Komplexität**
- **Umgang mit Wissen**
- **Unternehmenszusammenhänge im Handeln berücksichtigen**
- **Veränderung (mit-)gestalten**

Prozesskompetenzen: 1-3.

- 1. Arbeitsprozesse planen und steuern** bezieht sich auf die systematische Umsetzung – ggf. auch Mitgestaltung - von Strategien und Entscheidungen zur Zielerreichung. Mit Blick auf den gesamten Arbeitsprozess bedeutet dies, bei der Erstellung und Realisierung von Handlungsplänen relevante Prozesspartner einzubinden.
- 2. Bewerten und Entscheiden bedeutet**, Informationen zu Arbeitsprozessen zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Dies schließt auch mit ein, bei unsicherer Informationslage und wenig abschätzbaren Risiken zügig zu entscheiden.
- 3. Denken und Handeln in Netzwerken bedeutet**, Netzwerke zu gestalten, zu nutzen und effiziente Lösungen für das Netzwerk herbeizuführen. Dazu gehört auch, bei Bedarf eigene Interessen zurückzustellen, eigene Ressourcen und Kompetenzen transparent zu machen und anderen bereitzustellen. Es bedeutet weiterhin, geeignete Standards zu suchen und anzuwenden sowie die Kompetenzen anderer zu nutzen.

Prozesskompetenzen: 4-6.

4. **Innovation schaffen bedeutet** kreative, auch unkonventionelle Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln, deren Machbarkeit (technisch, wirtschaftlich, etc.) zu überprüfen und ggf. die konkrete Umsetzung mitzugestalten.

5. **Kunden- und Qualitätsorientierung bedeutet** das eigene Denken und Handeln an den Anforderungen der Kunden auszurichten und den Qualitätsstandards des Unternehmens gerecht zu werden. Dies bezieht sich sowohl auf interne als auch externe Kundenbeziehungen.

6. **Umgang mit Komplexität bedeutet**, mit vielfältigen, vernetzten Aufgaben, Organisations- und Beziehungsstrukturen und deren Abhängigkeiten zielführend umzugehen.

Prozesskompetenzen: 7-9.

7. **Umgang mit Wissen bedeutet** den Aufbau, den Erhalt, die Nutzung und die Weitergabe von Informationen und Erfahrungen u.a. durch Vernetzung mit internen und externen Prozesspartnern.
8. **Unternehmenszusammenhänge im Handeln berücksichtigen bedeutet**, als Teil des großen Ganzen im Interesse des gesamten Unternehmens zu handeln, Einflüsse innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu berücksichtigen und Veränderungsimpulse nach innen zu tragen.
9. **Veränderung (mit-) gestalten bedeutet**, den Bedarf und die Tragweite von Veränderungen zu erkennen und einzuschätzen sowie den Veränderungsprozess zielführend (mit-) zu gestalten. Es bedeutet auch, die Auswirkungen auf die Betroffenen zu bedenken, diese ggf. einzubeziehen und die Umsetzung zu begleiten.

Prozesskompetenz.

Beispiel: Kunden- und Qualitätsorientierung.

Definition:

Kunden- und Qualitätsorientierung bedeutet, das eigene Denken und Handeln an den Anforderungen der Kunden auszurichten und den Qualitätsstandards des Unternehmens gerecht zu werden. Dies bezieht sich sowohl auf interne als auch externe Kundenbeziehungen.

Beispiele:

- Die Zufriedenheit meiner internen und externen Kunden hat für mich höchste Priorität.
- Ich gestalte Beziehungen zu externen Partnern qualitäts- und zielorientiert und stelle an deren Leistungen die gleichen Qualitätsansprüche wie an meine eigenen.
- Ich verpflichte mich zum Prinzip der ständigen Verbesserung.

Prozesskompetenz.

Beispiel: Denken und Handeln in Netzwerken.

Definition:

Denken und Handeln in Netzwerken bedeutet, Netzwerke zu gestalten, zu nutzen und effiziente Lösungen für das Netzwerk herbeizuführen. Dazu gehört auch, bei Bedarf eigene Interessen zurückzustellen, eigene Ressourcen und Kompetenzen transparent zu machen und anderen bereitzustellen. Es bedeutet weiterhin, geeignete Standards zu suchen und anzuwenden sowie die Kompetenzen anderer zu nutzen.

Beispiele:

- Ich baue aktiv neue Netzwerke auf, integriere mich und andere in bestehende Netzwerke sowie zeige Flexibilität und Mobilität.
- Das Unternehmensinteresse und die effizienteste Lösung für das Netzwerk steht für mich immer vor meinem individuellen Interesse und dem des eigenen Bereiches.
- Ich lasse mich bzgl. meiner Leistung für das Netzwerk am 'Null-Fehler- Prinzip' messen.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Definition:

Es bezieht sich auf die persönliche Wirkung und bedeutet, unterschiedliche Situationen im Umgang mit sich selbst und anderen konstruktiv zu bewältigen.

Kompetenzen:

- **Bewusster Umgang mit Ressourcen**
- **Durchsetzungsvermögen**
- **Eigeninitiative zeigen**
- **Interkulturelle Orientierung**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Konstruktiver Umgang mit Feedback**
- **Konstruktiver Umgang mit Konflikten**
- **Sicheres Auftreten**
- **Teamfähigkeit**
- **Umgang mit Veränderung**

Persönliche und soziale Kompetenzen: 1-3.

- 1. Bewusster Umgang mit Ressourcen** bedeutet die selbstverantwortliche und wirtschaftliche Nutzung von Arbeitskraft, Arbeitszeit und der zur Verfügung stehenden Mittel. Dies betrifft sowohl die eigenen als auch die Ressourcen anderer.
- 2. Durchsetzungsvermögen** bedeutet, den eigenen Standpunkt und die eigene Handlungsweise selbstbewusst und überzeugend zu vertreten sowie konstruktiv mit Widerstand umzugehen.
- 3. Eigeninitiative zeigen** bedeutet, Handlungs- und Entscheidungsspielräume aus eigenem Antrieb bewusst zu nutzen sowie eigenständig Ideen einzubringen. Dazu gehört auch die Begeisterungsfähigkeit für Aufgaben und Projekte.

Persönliche und soziale Kompetenzen: 4-6.

4. **Interkulturelle Orientierung** bedeutet, Gewohnheiten und Verhaltensweisen anderer Kulturen zu verstehen, sich das eigene Denken und Handeln diesbezüglich bewusst zu machen und mit den Unterschieden konstruktiv umzugehen.
5. **Kommunikationsfähigkeit** bedeutet, sich in Inhalt und Form angemessen und klar mitzuteilen. Es bedeutet auch, aufmerksam zu sein, aktiv zuzuhören sowie auf der Sach- und Beziehungsebene Verständnis herzustellen.
6. **Konstruktiver Umgang mit Feedback** bedeutet, Rückmeldungen zum eigenen Verhalten einzuholen, wirken zu lassen und ggf. das Verhalten zu ändern. Dazu gehört eine positive Haltung zu sich selbst, die Auseinandersetzung mit den persönlichen Stärken und Schwächen sowie das Lernen aus Fehlern. Es heißt auch, anderen Feedback anzubieten.

Persönliche und soziale Kompetenzen: 7-10.

- 7. Konstruktiver Umgang mit Konflikten** bedeutet, Konflikte frühzeitig zu erkennen, anzusprechen und konstruktive Lösungen zu entwickeln. Dies betrifft Konflikte auf persönlicher sowie sachlicher Ebene.
- 8. Sicheres Auftreten** bedeutet, sich im Kontakt mit anderen Menschen stimmig (authentisch), klar und überzeugend zu verhalten. Dies schließt mit ein, sich der Situation angemessen auf andere einzustellen.
- 9. Teamfähigkeit** bedeutet, sich in unterschiedliche Arbeits- und Organisationsstrukturen einzugliedern und sich auf andere einzustellen, um gemeinsam Ergebnisse zu erzielen.
- 10. Umgang mit Veränderung** bedeutet, Neuem gegenüber offen zu sein und sich auf veränderte Bedingungen einzustellen. Dazu gehören Flexibilität, Mobilität sowie kontinuierliche persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Das bedeutet auch, Veränderungen als Chance und nicht als Gefahr zu empfinden.

Persönliche und soziale Kompetenz. Beispiel: Durchsetzungsvermögen.

Definition:

Durchsetzungsvermögen bedeutet, den eigenen Standpunkt und die eigene Handlungsweise selbstbewusst und überzeugend zu vertreten sowie konstruktiv mit Widerstand umzugehen.

Beispiele:

- Ich bin mir eigener Stärken bewusst.
- Ich bilde mir eine klare Meinung und überzeuge mit nutzenorientierten Argumenten.
- Bei Widerstand denke ich über die Beweggründe und Interessen der anderen Seite nach und berücksichtige diese soweit möglich in meinem Handeln.

Persönliche und soziale Kompetenz. Beispiel: Interkulturelle Orientierung.

Definition:

Interkulturelle Orientierung bedeutet, Gewohnheiten und Verhaltensweisen anderer Kulturen zu verstehen, sich das eigene Denken und Handeln diesbezüglich bewusst zu machen und mit den Unterschieden konstruktiv umzugehen.

Beispiele:

- Ich trete anderen Kulturen aufgeschlossen gegenüber und versuche mich bewusst auf andere Mentalitäten einzustellen.
- Ich fühle mich in der Lage, in interkulturellen Teams sowie in anderen Kulturräumen zielgerichtet zu agieren.
- Ich sehe meine Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen nicht als allgemein gültigen Handlungsrahmen und hinterfrage sie gegebenenfalls.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Kommunikationsfähigkeit.

Definition:

Kommunikationsfähigkeit bedeutet, sich in Inhalt und Form angemessen und klar mitzuteilen. Es bedeutet auch, aufmerksam zu sein, aktiv zuzuhören sowie auf der Sach- und Beziehungsebene Verständnis herzustellen.

Beispiele:

- Wenn ich Informationen benötige, gehe ich offen auf Kollegen zu und bin umgekehrt gerne Ansprechpartner für andere.
- Ich vergewissere mich, ob ich die Informationen anderer richtig verstanden habe.
- Ich passe meine Ausdrucksweise und die Form der Kommunikation den jeweiligen Kommunikationspartnern an und trage somit zu einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre bei.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Umgang mit Feedback.

Definition:

Konstruktiver Umgang mit Feedback bedeutet, Rückmeldungen zum eigenen Verhalten einzuholen, wirken zu lassen und ggf. das Verhalten zu ändern. Dazu gehört eine positive Haltung zu sich selbst, die Auseinandersetzung mit den persönlichen Stärken und Schwächen sowie das Lernen aus Fehlern. Es heißt auch, anderen Feedback anzubieten.

Beispiele:

- Ich hole aktiv Feedback ein, um das eigene Handeln, meine Einstellungen und Wirkung auf andere kritisch zu prüfen.
- Ich nutze meine Stärken und sehe meine Schwächen als Entwicklungsmöglichkeiten.
- Ich setze mich mit den Rückmeldungen anderer auseinander, um hilfreiche Anregungen für Verhaltensänderungen zu erhalten.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Umgang mit Konflikten.

Definition:

Konstruktiver Umgang mit Konflikten bedeutet, Konflikte frühzeitig zu erkennen, anzusprechen und konstruktive Lösungen zu entwickeln. Dies betrifft Konflikte auf persönlicher sowie sachlicher Ebene.

Beispiele:

- Ich erkenne Konfliktsituationen frühzeitig und fördere - auch bei brisanten Themen - direkte und offene Klärungsprozesse.
- Ich trage aktiv dazu bei, Schwierigkeiten sowie Krisen gemeinsam zu bewältigen und versuche zumindest einen Kompromiss zu erzielen.
- Auch bei starken persönlichen Differenzen ringe ich um die sachlich beste Lösung.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Sicheres Auftreten.

Definition:

Sicheres Auftreten bedeutet, sich im Kontakt mit anderen Menschen stimmig (authentisch), klar und überzeugend zu verhalten. Dies schließt mit ein, sich der Situation angemessen auf andere einzustellen.

Beispiele:

- Ich trete anderen Menschen selbstbewusst gegenüber.
- Ich stehe hinter meinen Einstellungen und Leistungen und vertrete daher konsequent meinen Standpunkt.
- Auch in schwierigen Situationen bleibe ich ruhig und sicher und versuche Kritiker mit fundierten Argumenten zu überzeugen.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Teamfähigkeit.

Definition:

Teamfähigkeit bedeutet , sich in unterschiedliche Arbeits- und Organisationsstrukturen einzugliedern und sich auf andere einzustellen, um gemeinsam Ergebnisse zu erzielen.

Beispiele:

- Ich vertraue auf die eigenen und auch auf die Fähigkeiten und Leistungen der anderen.
- In meinen Entscheidungen berücksichtige ich die Bedürfnisse und Ideen anderer, beziehe sie aktiv in Prozesse ein und ermutige sie zur Zusammenarbeit.
- Ich stehe hinter gemeinsam getroffenen Entscheidungen und übernehme Verantwortung für gemeinsame Ergebnisse.

Persönliche und soziale Kompetenz.

Beispiel: Umgang mit Veränderung.

Definition:

Umgang mit Veränderung bedeutet, Neuem gegenüber offen zu sein und sich auf veränderte Bedingungen einzustellen. Dazu gehören Flexibilität, Mobilität sowie kontinuierliche persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Das bedeutet auch, Veränderungen als Chance und nicht als Gefahr zu empfinden.

Beispiele:

- Ich bilde mich selbständig weiter und strebe einen stetigen Lernprozess an.
- Ich passe meine Arbeitsgewohnheiten den Veränderungen in meinem Umfeld an und stehe fachlichen Herausforderungen offen gegenüber.
- Ich sehe Veränderungen als Ansporn und Wachstumschance an.

Überblick: Führungskompetenz.

Definition:

Führungskompetenz heißt Vorbild sein, durch die persönliche Wirkung überzeugen und die widersprüchlichen Anforderungen des Führungsalltages meistern. Führungskräfte entwickeln realistische Visionen und leiten daraus Strategien und Ziele ab. Sie gestalten tragfähige Arbeitsbeziehungen zu Mitarbeitern und Teams und schaffen ein Klima, durch das beste Ergebnisse möglich sind.

Kompetenzen:

- **Delegieren von Aufgaben und Steuern des Mitarbeiterereinsatzes**
- **Entwickeln realistischer Visionen, Strategien und Ziele**
- **Entwicklung effizienter Teamstrukturen**
- **Fordern und Fördern von Mitarbeitern**
- **Kosten- und ergebnisorientiertes Denken und Handeln**

Führungskompetenzen: 1-3.

- 1. Delegieren von Aufgaben und Steuern des Mitarbeitereinsatzes bedeutet** Verantwortung auf Mitarbeiter zu übertragen sowie die Ergebniskontrolle sicherzustellen. Jeder Mitarbeiter wird gemäß seiner Kapazitäten, Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten eingesetzt.
- 2. Entwickeln realistischer Visionen, Strategien und Ziele** bedeutet, zukünftige Entwicklungen und mögliche Handlungswege zu erkennen, mitzugestalten sowie anspruchsvolle Zielsetzungen daraus abzuleiten. Wichtig ist hierbei, den Blick für das „Machbare“ zu bewahren.
- 3. Entwickeln effizienter Teamstrukturen bedeutet,** ein Team ausgewogen zusammen zu setzen sowie diesem Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortung zu übertragen. Es gilt, das Team als Ganzes zu fordern und zu fördern.

Führungskompetenzen: 4-5.

4. Fordern und Fördern von Mitarbeitern bedeutet, Mitarbeiter zu motivieren und zu ihrer höchsten Leistung zu bringen. Es bedeutet weiterhin, ein hohes Maß an Vertrauen sowie Sicherheit und Rückendeckung zu bieten, konstruktives Feedback zu geben, jedoch auch entschiedenen Konsequenzen zu ziehen, wenn es notwendig ist. Es geht darum, eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter zu fördern sowie Potenziale – auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus- zu erkennen und zu entwickeln.

5. Kosten- und ergebnisorientiertes Denken und Handeln bedeutet, sich am wirtschaftlichen Ergebnis messen zu lassen sowie das eigene Handeln und den Einsatz der verfügbaren Mittel zu optimieren. Dazu gehört, Mess- und Steuergrößen für die einzelnen Bereiche zu definieren und diesbezüglich Transparenz zu schaffen.

Führungskompetenz.

Beispiel: Entwickeln realistischer Visionen, Strategien und Ziele.

Definition:

Entwickeln realistischer Visionen, Strategien und Ziele bedeutet, zukünftige Entwicklungen und mögliche Handlungswege zu erkennen, mitzugestalten sowie anspruchsvolle Zielsetzungen daraus abzuleiten. Wichtig ist hierbei, den Blick für das 'Machbare' zu bewahren.

Beispiele:

- Ich mache meinen Mitarbeitern die Unternehmensziele transparent und vereinbare gemeinsam mit ihnen anspornende, aber realistische Ziele.
- Ich beschäftige mich mit den Möglichkeiten der Zukunft und deren Konsequenzen für das Unternehmen.
- Ich gehe Risiken ein und konzentriere mich nicht nur auf das Anwenden von Richtlinien.

Führungskompetenz.

Beispiel: Entwicklung effizienter Teamstrukturen.

Definition:

Entwicklung effizienter Teamstrukturen bedeutet, ein Team ausgewogen zusammen zu setzen sowie diesem Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortung zu übertragen.

Es gilt, das Team als Ganzes zu fordern und zu fördern.

Beispiele:

- Ich nutze die Stärken verschiedener Persönlichkeiten und wähle meine Mitarbeiter so aus, dass sie sich in der Zusammenarbeit gut ergänzen.
- Bei Konflikten innerhalb meines Teams unterstütze ich die Betroffenen und erziele einen offenen Austausch.
- Ich räume meinem Team Steine aus dem Weg und Sorge für angemessene Freiräume.

Erläuterung: Ausprägung der Kompetenzen.

Stufe 0: keine Kenntnisse vorhanden oder nicht relevant

Stufe 1: Grundkompetenz

Grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten sind vorhanden um bei einfach strukturierten Aufgaben/Situationen angewendet zu werden.

Stufe 2: erweiterte Kompetenz

Die Kenntnisse und Fähigkeiten können auch bei anspruchsvolleren Aufgaben/Situationen angemessen angewendet und umgesetzt werden. Selbständige Erledigung von Aufgaben; Verstehen von Zusammenhängen.

Stufe 3: fundierte Kompetenz

Erfahrungen und Anwenderkenntnisse bzw. -fähigkeiten sind vorhanden, um schwierige und komplexe Aufgaben/Situationen zu bewältigen. (selbständige Umsetzung komplexer Themen; Verstehen größerer Zusammenhänge; Mitgestaltung von Veränderungen)

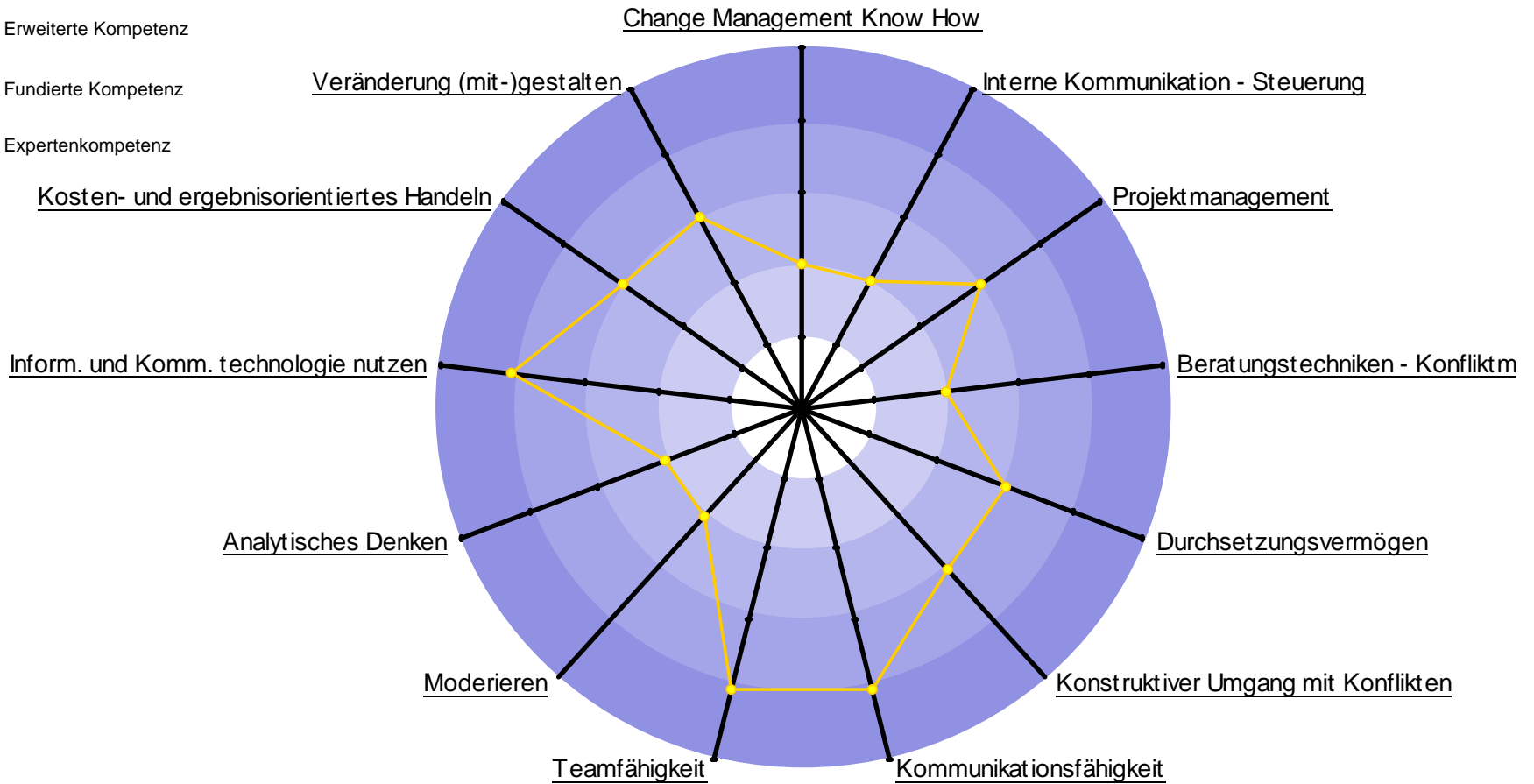
Stufe 4: Expertenkompetenz

Es ist ein großer Erfahrungsschatz vorhanden. Die Anwenderkenntnisse und -fähigkeiten sind geeignet, Aufgaben und Situationen von extrem hohem Schwierigkeitsgrad souverän zu meistern. Darüber hinaus kann das Wissen an andere vermittelt werden. Absolute Prozesssicherheit und exzellentes Verständnis übergreifender Gesamtzusammenhänge; Fähigkeit, selbständig Neues zu entwickeln und/oder zu implementieren; Fähigkeit andere zu beraten und ggf. auch zu trainieren.

SOLL-Kompetenzprofil. Beispiel: Junior Berater Change Management.

Legende:

0	Keine Kompetenz
1	Grundkompetenz
2	Erweiterte Kompetenz
3	Fundierte Kompetenz
4	Expertenkompetenz



Anmerkungen zu Kompetenzmodellen.

- Gute Kompetenzmodelle sind klar strukturiert, logisch aufgebaut und von hohem Abstraktionsgrad.
- Im Idealfall werden fünf bis acht übergeordnete Kompetenzen definiert.
- Jeder dieser Kompetenzen können bei Bedarf wiederum maximal drei Unterfacetten zugeordnet werden.
- Für diese Unterfacetten werden dann Verhaltensanker definiert, so dass sich eine ebenenspezifische Differenzierung ergibt.
- Das Gesamtkompetenzmodell inklusive Differenzierung umfasst so zwischen 40 und 184 Verhaltensanker.
- Je Führungsebene sind das 10 bis 46 Ankersätze.

Kompetenzmanagement. Einige Leitfragen.

- Wie ist eigentlich das eigene Kompetenzprofil von Trainern, Coaches und Beratern im Vergleich zu Kompetenzprofilen in Unternehmen?
- In welche Kompetenzen sollten Trainer, Coaches und Berater investieren?
- Erkennt der Kunde beim Akquisegespräch, im Leistungsportfolio und in den Angeboten, welche nützliche Kompetenz der Trainer, Coach, Berater mitbringt?

Back up.

3 persönliche Arbeitsvorlagen:

- **Einschätzung meines Kompetenzprofils**
- **Kompetenzmanagement –
fragenbasierte Herangehensweise**
- **Ergebnisdokumentation**

Einschätzung meines Kompetenzprofils

Persönliche Kompetenz

Auftreten (Außenwirkung)
Eigeninitiative
Entscheidungsfreudigkeit
Ergebnisorientierung
Fähigkeit zur Selbstreflexion
Selbstsicherheit
Selbstvertrauen
Zielstrebigkeit

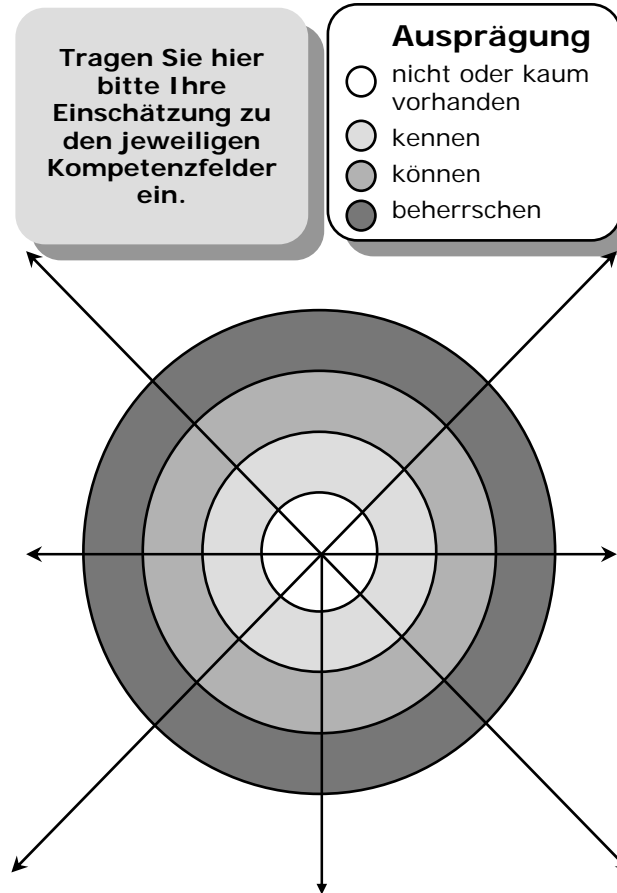
Sozialkompetenz

Kommunikationsfähigkeit
Kooperationsbereitschaft
Konflikt- und Kritikfähigkeit

Teamfähigkeit (z.B. Fairness,
Toleranz, Wertschätzung)
Vernetztes Denken und Handeln
Wissensaustausch

Kundenorientierung

Beratungskompetenz
(Einstellung, Rolle, Selbstverständnis)
Servicekompetenz
Vereinbarungsmanagement



Fachkompetenz

Produktkenntnis
Marktkennntnis
EDV (IT-) -Systeme
Konzeptionskompetenz
Lehr- und Lernmethoden
Medienkompetenz
Sprachen

Gestaltungskompetenz

Engagement
Flexibilität
Innovation
Kreativität
Lernbereitschaft
Nachhaltigkeit
Risikobereitschaft
Umsetzungsstärke
Veränderungsbereitschaft

Methodenkompetenz

Persönliche Arbeitsorganisation
Besprechungsmanagement
Projektmanagement
Qualitätsstandards (z.B. EFQM-Modell)
Zeitmanagement

Unternehmenskompetenz

Branchen-Knowhow
Entscheidungsprozesse
Organisationswissen (z.B. Kennzahlen)
Prozess-Knowhow

Kompetenzmanagement. Fragenbasierte Herangehensweise.

