

# **Wettbewerbsvorteil durch Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen**

**Roman Borboa, Ph.D.**

Hinweise auf immer schnellere und kaum voraussehbare Veränderungen sind mittlerweile zum Cliché geworden. Und doch müssen wir uns darauf einstellen. Die Umgebung, unser persönlicher Lebensstil, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie das soziale System transformieren sich ständig und immer schneller. Von besonderer Bedeutung ist der wirtschaftliche Wandel und die Globalisierung in allen Bereichen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, optimieren Unternehmen Strukturen, Abläufe und Fertigung. Nur allzu oft werden dabei Stellen abgebaut oder aus Kostengründen ins Ausland verlegt. Das Angebot an Arbeitsstellen hat deshalb in den letzten Jahren sehr schnell abgenommen. Aber noch immer sind die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmer sehr hoch, egal dass unsere Zeit von Unsicherheit und struktureller Veränderung charakterisiert ist.

Charles Handy, einer der führenden Management -Experten Europas, sagte es so:

„Wir kommen in die Zeit des Unvernünftigen; einer Zeit, in der wir die Zukunft in vielen Bereichen selbst gestalten können, in anderen aber von den Ereignissen überrollt werden; wenn die einzige Möglichkeit Voraussage ist, dass keine Voraussagen eintreffen werden. Einer Zeit, wenn kecke Kreativität in unserem privaten wie im öffentlichen Leben notwendig wird; wenn wir das Unwahrscheinliche denken und das Unvernünftige tun müssen.“

Sollen oder können Unternehmen auf solche Herausforderungen überhaupt reagieren?

Die Antwort vieler Unternehmen ist bis jetzt eine starke Konzentration auf das "core business" sowie strukturelle Massnahmen wie "lean management" oder "virtuelle organisation" und/oder "High Performance organisation" und mehr aktuell, die "Learning organisation". Dies soll Einsparungen ermöglichen, Leistungsfähigkeiten und Flexibilität steigern sowie die Position im Markt stärken.

Diese neuen Organisationsformen und die zunehmende Globalisierung stellen höhere Anforderungen an die Mitarbeiter. Die erwarteten Resultate können daher nur

realisiert werden, wenn tatsächlich überdurchschnittlich leistungsfähige Mitarbeiter die Grundlage für eine hohe Wettbewerbsfähigkeit bilden. Nur wenige setzen aber diese Erkenntnis konsequent in die Tat um.

Da per Definition nicht alle Unternehmen die richtigen, besseren, Mitarbeiter haben können, stellt sich die Frage, wie Unternehmen dies erreichen können? Die besseren Arbeitskräfte sind eine knappe Ressource.

### ***Einige Überlegungen dazu:***

„Richtige“ oder „besser“ in diesem Sinne kann nur heissen, Mitarbeiter, deren Leistungsfähigkeit über dem Durchschnitt liegt und die den speziellen Anforderungen des Unternehmens gerecht werden. Sie müssen auch das Potential haben, den Anforderungen von Morgen zu genügen.

Damit Leistungsfähigkeit und Potential beurteilt und gefördert werden können, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Faktoren machen die unterschiedliche Leistungsfähigkeit von Menschen aus?
- Wie kann daraus auf die potentielle Leistungsfähigkeit geschlossen werden?

Eine realistische Antwort beinhaltet zwei unterschiedliche Aspekte: allgemein gültige Aussagen über Leistungsfähigkeit und die spezifischen Erwartungen des Unternehmens an ihre Mitarbeiter. Diese Erwartungen können aus den Zielsetzungen des Unternehmens abgeleitet werden, d.h. der Unternehmensstrategie und, auf einer konkreteren Ebene, des daraus abgeleiteten Business Plans. Daraus ergibt sich auch, welche Werte diese Mitarbeiter vertreten sollen.

Der in diesem Sinne „richtige“ Mitarbeiter identifiziert sich mit den Zielen der Firma, will hohe Qualität produzieren und nimmt Einfluss auf eine positive Unternehmenskultur.

Auf praktischer Erfahrung und in Anlehnung an wissenschaftliche Untersuchungen kann mit Sicherheit gefolgert werden, dass Mitarbeiter in Zukunft auch flexibel und polyvalent sein müssen, um dem Prädikat „besser“ gerecht zu werden. Die technologische Entwicklung und die laufenden Veränderungen der

Rahmenbedingungen in einer „Zeit des Unvernünftigen“ verlangen nach rascher Anpassung.

Der eingangs zitierte Charles Handy sagt aber auch voraus, dass arbeitende Menschen nicht nur Arbeitgeber und Tätigkeiten während einer beruflichen Karriere in Zukunft öfters wechseln werden, sondern auch den eigentlichen Beruf. Machen deshalb Anstrengungen, die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und zu fördern, Karrieren zu planen und die Nachfolge für Schlüsselpositionen zu sichern, keinen Sinn mehr? Wohl kaum. Unternehmen kommen nicht darum herum, die Flexibilität und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ständig zu fördern, wenn sie weiterhin in einer der oberen Ligen mitspielen wollen. Dies kann nur durch den Einsatz wirksamer Instrumente und Methoden erreicht werden.

Als Grundlage für eine verlässliche Identifikation, Selektion und Förderung der richtigen Mitarbeiter bietet sich die von **Borboa & Partners**, entwickelte PIK-Methodik an, die neue Wege geht und hohe Verlässlichkeit aufweist.

### ***Grundlagen der PIK-Methodik***

Die Methodik orientiert sich an pragmatischen Überlegungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Heute wissen wir, dass die Frage, ob Fähigkeiten angeboren oder durch das Umfeld und persönliche Erfahrung gefördert und geprägt werden, auf einer dynamischen Einschätzung des menschlichen Verhaltens beruht. Die Bewältigung fast aller schwierigen Aufgaben wird durch das biologische Erbe und die persönliche Erfahrung, das Lernen eingeschlossen, ermöglicht. Das Erbe, oder Talent, bestimmt den Rahmen des Potentials. Die persönliche Erfahrung und das Umfeld entscheiden, was tatsächlich daraus gemacht wird.

Die PIK-Methodik hilft, Fähigkeiten zu beurteilen und die Weiterbildung gezielt einzusetzen. Alle Fähigkeiten können durch zusätzliches Lernen und Training verbessert werden. Durch die Verbindung von Fähigkeiten entsteht Kompetenz. Das Vorhandensein von Kompetenz erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass eine gute Leistung erreicht wird. Mit der PIK-Methodik lässt sich verlässlich voraussagen, welche Kompetenzen in welcher Situation Erfolg versprechen. Der wirkliche Erfolg hängt davon ab, ob die Rahmenbedingungen stimmen (Ziele, Ressourcen, Strukturen, Umfeld, u.s.w. Siehe Abbildung 1).

Die Leistungsfähigkeit hängt nicht allein von der Summe der einzelnen Kompetenzen ab. Kompetenzen sind dynamisch miteinander verbunden. Die Methodik trägt dieser Vernetzung der Kompetenzen in einer nachvollziehbaren Logik Rechnung und erleichtert so den Beurteilungs-, Selektions- und Förderungsprozess.

Wesentlicher Zweck der PIK-Methodik ist:

Mit einem vernünftigen Aufwand eine hohe Sicherheit in der Beurteilung der heutigen und zukünftigen Leistungsfähigkeit zu erreichen.

Konkrete Schwächen und Stärken zu ermitteln, als Grundlage für eine gezielte Förderung.

Dies wird erreicht, indem die Elemente, welche die Leistungsfähigkeit ausmachen, transparent gemacht und analysiert werden.

Mitarbeiterselektion sowie Karriere- und Nachfolgeplanung gewinnen so an Wirksamkeit und die Weiterbildung kann gezielter gestaltet und eingesetzt werden.

Hier nun muss der Begriff „Kompetenz“ etwas näher definiert werden. Kompetenzen sind Fähigkeiten in bestimmten Bereichen, wie

## **Wissen**

Ausbildung und Erfahrung

## **Manuelle Fertigkeiten**

Übung und Talent

## **Physische Eigenschaften**

Körperbau, Gesundheit, Übung

## **Intellekt**

Geistige Übung und Intelligenz

## **Charakter und Werthaltung**

Bedürfnisse, Motive, Emotionale Intelligenz

Es ist nicht leicht, Fähigkeiten und Eigenschaften abzugrenzen und zu definieren. Es können über hundert Eigenschaften aufgezählt werden. Viele überschneiden sich oder sind Synonyme, so dass eine Differenzierung schwierig ist. Die PIK-Methodik benützt die bereits erwähnte Logik im Aufbau der Kompetenzen, um die Vielfalt der Begriffe zu Hauptkompetenzen zu fassen und zu strukturieren.

## ***Der Aufbau der PIK-Methodik***

### **Das PIK-Kompetenzen- Modell**

- reduziert die definierten individuellen Kompetenzen auf eine überschaubare Anzahl;
- ordnet die Kompetenzen zu einem vernetzten Schema;
- definiert die Kompetenzen in verständlichen Begriffen;
- grenzt die Kompetenzen untereinander ab.

Zur Erleichterung Vereinheitlichung der Beurteilung werden für jede Kompetenz Stufen definiert (Anzahl nach Bedarf).

### **Das Kompetenzen-profil:**

Das Profil strukturiert die einzelnen Kompetenzen in der logischen sequenz des Aufgaben-/Problem-lösungsprozesses:

#### **Input**

Wissen, grundlegende Fähigkeiten

#### **Verarbeitung**

Analytische, konzeptionelle, kreative Fähigkeiten

#### **Umsetzung**

Realisationsbezogene Fähigkeiten und Eigenschaften

### **Unterschiedliches Gewicht der Kompetenzen**

Nicht alle Kompetenzen sind von gleicher Bedeutung. Diese ist von einer Reihe von Faktoren abhängig, wie Funktion, hierarchische Ebene und Rahmenbedingungen.

Es ist deshalb sinnvoll, die Kompetenzen in Anforderungsprofilen zu gewichten. Die unterschiedliche Bedeutung kann aber kaum je mit absoluter Sicherheit festgelegt werden. Dies ist auch nicht notwendig. Das Instrument ist eine Entscheidungshilfe und ersetzt keinesfalls die Urteilskraft von Führungskräften.

## **Dynamische Vernetzung der Kompetenzen**

In der Praxis werden Kompetenzen oft als Kombination verschiedener Elemente wahrgenommen. Ein Beispiel ist Durchsetzungsvermögen. Diese kompetenz ist in Wirklichkeit eine Kombination aus:

Wissen (z.B. Fachwissen),

Intellekt (Analyse, Konzeption, Kreativität),

Sozialer Kompetenz (Beeinflussung, Ausstrahlung, Rhetorik),

Dynamik (Selbstsicherheit, Belastbarkeit, Energie, Initiative, Beharrlichkeit, etc.).

Und anderen.

Arbeitet man nun mit dem Oberbegriff „Durchsetzungsvermögen,“ ist die Kompetenz kaum nachvollziehbar und somit auch schwer zu fördern. Bei einer Person kann sie vor allem auf dem Fachwissen beruhen, bei einer anderen auf Dynamik oder rhetorischer Fähigkeit. Für ein gutes Ergebnis ist aber wesentlich, dass genügend Kompetenz in allen Bereichen vorhanden ist.

## **Struktur des Kompetenzenprofils**

Mit der Analyse der Kompetenzenstruktur wird der Vernetzung Rechnung getragen.

Sie beruht auf der Logik, dass

Kenntnisse und Fähigkeiten nur in der Masse etwas bringen, wie sie durch den Intellekt nutzbar gemacht werden können (Erarbeitung von Analysen, Strategien, Plänen, Methoden, Instrumenten und Konzepten).

Je nach Funktion sind nun weitere Kompetenzen notwendig, um Strategien und Pläne wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen.

In Linienfunktionen steht die Umsetzung stark im Vordergrund; in Stabsfunktionen sind konzeptionelle Arbeit und Umsetzung von etwa gleicher Bedeutung.

Stellen haben also eine unterschiedliche Struktur. Diese Struktur wird in einem Profil transparent gemacht, das den Bezug zwischen Input, Verarbeitung und Umsetzung aufzeigt.

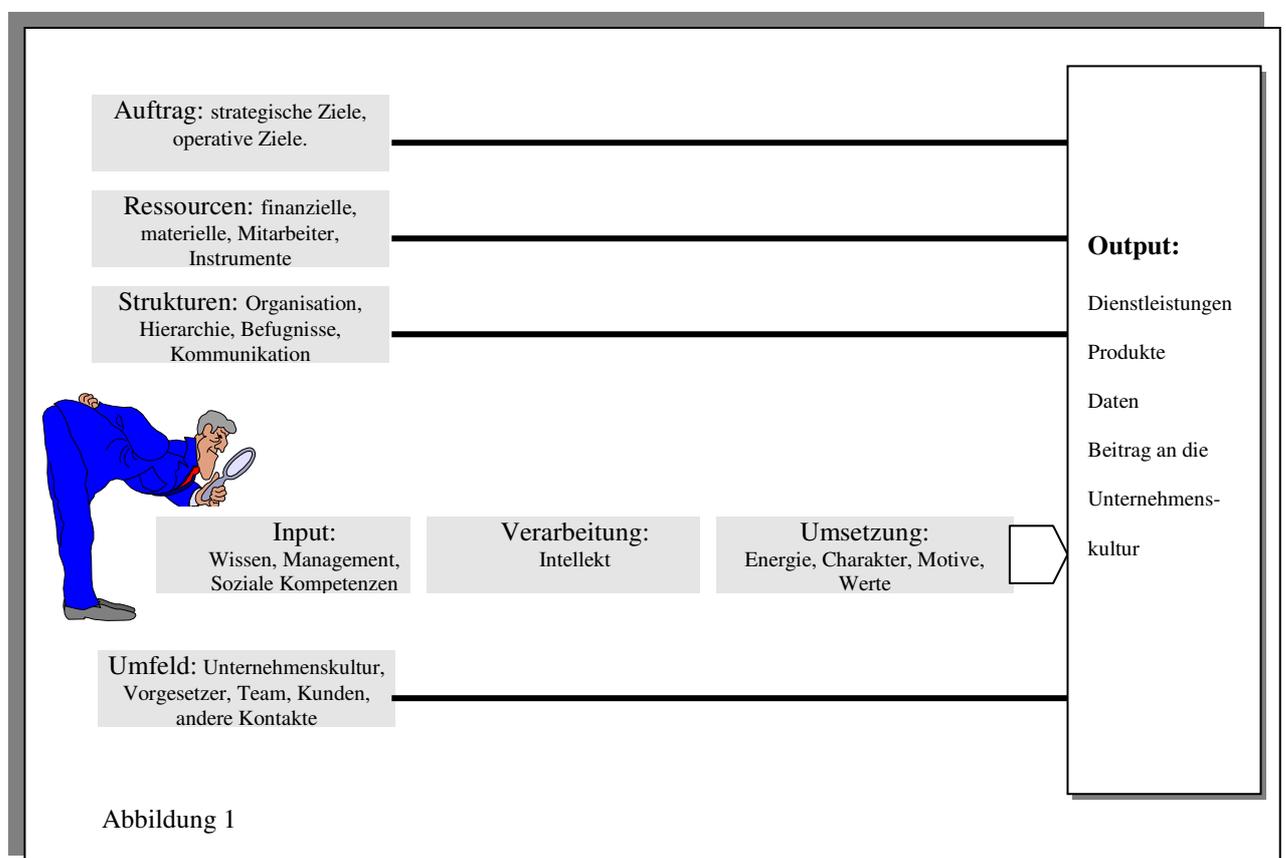
Daraus kann geschlossen werden, für welche Art von Aufgabe eine Person sich eignet; oder, umgekehrt, nach welcher Art von Person eine Aufgabe verlangt.

## Arbeitsteilung

Ohne die Arbeitsteilung wären grosse Leistungen von Gruppen oder Organisationen nicht möglich. Gerade diese Arbeitsorganisation verschafft Zugriff zu den Kompetenzen anderer. Dies muss sinnvollerweise bei der Beurteilung von Eignung und Potential berücksichtigt werden. Entsprechend ist es auch nicht in jeder Situation notwendig, dass oberste Führungskräfte in bezug auf Fachwissen und Intellekt alle anderen in der Organisation übertreffen. Allerdings sind ein breites Wissen und ein pragmatischer Intellekt (gesunder Menschenverstand) eine wesentliche Voraussetzung, um die Übersicht zu behalten und um eine Organisation zum Erfolg zu führen.

## Umgang mit Risiken

Von besonderer Bedeutung sind genügendes Wissen und Intellekt, aber auch Charaktereigenschaften, im Umgang mit Risiken. Unter Risiken verstehen wir das ganze Spektrum von physischen Gefahren (Nachtwächter) bis zu langfristigen und potentiell schwerwiegenden Unternehmensrisiken (Beauftragter für Umweltfragen, oberste Führungskräfte).



## **Der zeitliche Horizont**

Kompetenzen haben auch einen zeitlichen Horizont. Das Konzept unterscheidet sich zwischen

Heutigen Kompetenzen: zu welcher Leistung ist der Mitarbeiter heute fähig

Zukünftigen Kompetenzen: zu welcher Leistung wird er in 3-5 oder mehr Jahren fähig sein, unter Berücksichtigung der Förderungsmaßnahmen.

Hier ist der feine Unterschied zu machen, dass es bei den „heutigen Kompetenzen“ nicht darum geht, die effektive Leistung zu beurteilen, sondern die „Leistungsfähigkeit.“ Die effektive Leistung kann durch die Rahmenbedingungen positiv oder negativ beeinflusst werden.

Die „heutigen Kompetenzen“ dienen als Kriterium für eine Stellenbesetzung oder Beförderung. Die „zukünftigen“ Kompetenzen (Potential) sind wichtig für eine gezielte Weiterbildung sowie Karriere- und Nachfolgeplanung.

## ***Definition der Kompetenzen***

Die gleichen Definitionen werden für die Bestimmung der Anforderungen der Stelle und der Einigung der Mitarbeiter benützt. Dies erleichtert die Beurteilung, ob sich eine Person für eine konkrete Stelle (Rekrutierung, Versetzung, Beförderung) eignet oder ob sie weiteres Potential (zukünftige Eignung für zukünftige Stellen) besitzt.

*Für die Wirksamkeit des Selektions- und Personalentwicklungsprozesses ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Definitionen konkret und differenziert sind.*

Dazu müssen eine Reihe von Kriterien erfüllt sein:

- Klare Abgrenzung der Kompetenzen,
- Nachvollziehbare und realistische Definitionen,
- Abstufungen, die eine Zuordnung des erforderlichen oder erreichten Niveaus innerhalb einer Kompetenz ermöglichen.

Es gibt verschiedene Verfahren, diese Anforderungen zu erfüllen.

Dazu ein Beispiel aus einem kürzlich in der Schweiz realisierten Projekt. Die Anwendung beruht auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Spezialisten und Führungskräften.

Sie besteht aus vier Schritten:

1. *Critical Incident interviews*: spezialisten befragten je eine Gruppe durchschnittlich und überdurchschnittlich fähiger Mitarbeiter über ihr Vorgehen bei konkreten, schwierigen Herausforderungen (critical incidents). Daraus wird geschlossen, welche Kompetenzen für eine herausragende Leistung wichtig sind und wie diese ausgeprägt sind.
2. *Panels*: Arbeitsgruppen, die sich aus Führungskräften verschiedener Bereiche zusammensetzten, identifizierten und definierten aus eigener Erfahrung, die für eine hohe Leistung wichtigen Kompetenzen. Sie wurden von Spezialisten methodisch unterstützt.
3. *Workshop*: In einem gemeinsamen Workshop wurden zwei Versionen zu einem praktikablen Modell integriert.
4. *Anwendung*: Die definitionen und Abstufungen wurden in der praktischen Anwendung über längere Zeit getestet und optimiert.

Der Einbezug von Führungskräften hat neben dem Praxisbezug weitere Vorteile. Das Personalentwicklungssystem wird dadurch verständlich und von der Linie besser umgesetzt. Das bessere Wissen über kompetenzen (auf was es ankommt), um Leistung zu erbringen, ist für die Mitarbeiterführung wichtig. Es kann bei der Leistungsbeurteilung, der Ausbildung am Arbeitsplatz und in der allgemeinen Mitarbeiterförderung eingesetzt werden.

### ***Beurteilung der Kompetenzen***

Die Beurteilung der Kompetenzen der Mitarbeiter (Eignung für die Stelle und Potential) kann, wie in anderen Personalentwicklungssystemen, durch die Beurteilung Vorgesetzter und Experten sowie Tests und Assessments erfolgen. Definierte und klar abgegrenzte Kompetenzen machen den Prozess einfacher und zuverlässiger.

### ***Anwendung der PIK-Methodik***

Die Methodik kann für einzelne Applikationen oder im Rahmen eines integrierten Human Resources Management verwendet werden. Die Grafik zeigt ein integriertes Modell, das die heutige und zukünftige Leistungsfähigkeit der menschlichen Ressourcen sicherstellt (Abbildung 2).

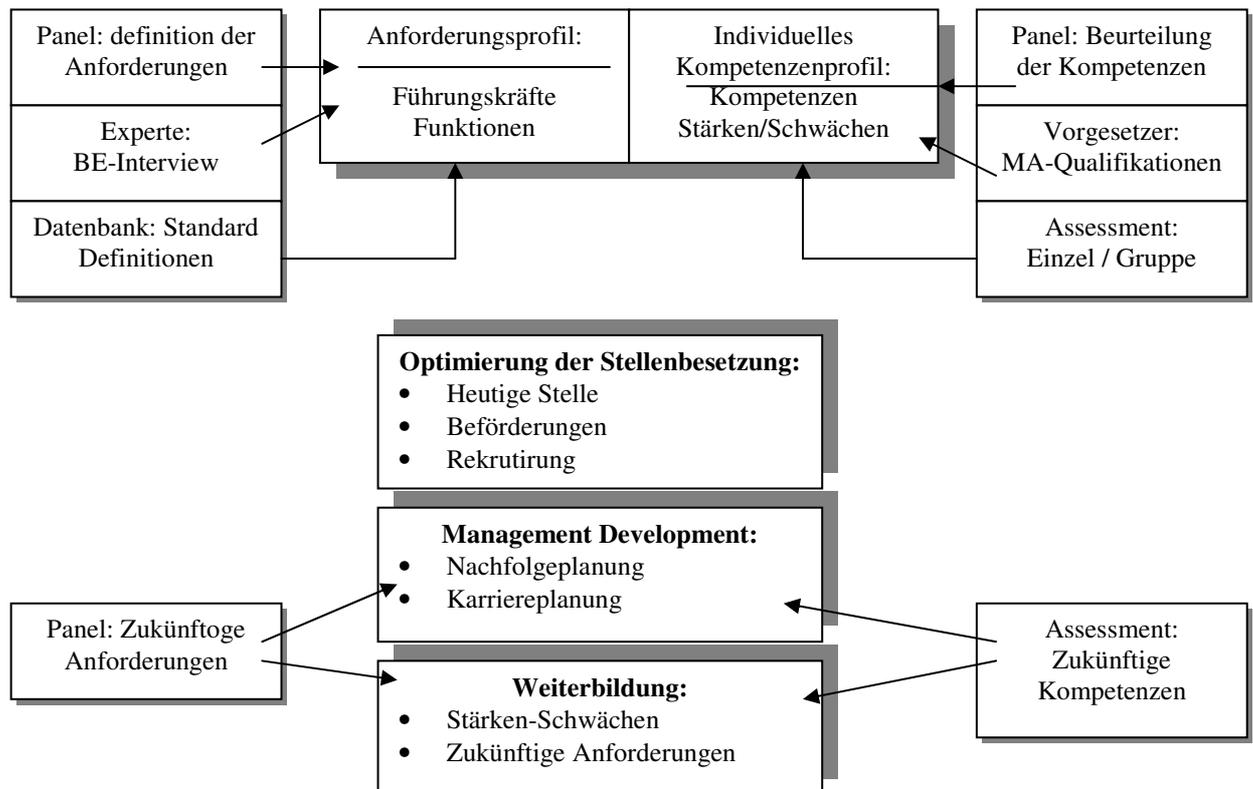


Abbildung 2

## **Stellenbesetzung**

Im Wesentlichen geht es um den Vergleich der Stellenanforderungen mit der individuellen Eignung des gegenwärtigen oder eines zukünftigen Stelleninhabers. Schwächen des Stelleninhabers können so identifiziert und gezielt verbessert werden. Sollte das Defizit zu gross sein, kann eine bessere Besetzung angestrebt werden. Bei neu zu besetzenden Stellen und Beförderungen ist das Verfahren ähnlich. Die Evaluierung der individuellen Kompetenzen externer Kandidaten ist naturgemäss schwierig, da nicht auf die Beobachtung abgestellt werden kann. Gerade darum ist es wichtig, verlässliche Beurteilungskriterien beizuziehen, um einen möglichen Fehlentscheid zu verhindern.

## ***Förderungsmassnahmen***

Der Vergleich Stellenanforderungen - persönliche Eignung ist eine realistische und nachvollziehbare Basis für die Erstellung eines strukturierten Stärke- / Schwäche-profils. So können Förderungsmassnahmen gezielt zur Reduktion von Schwächen und Förderung von Stärken eingesetzt werden.

Durch den Zusammenzug aller Einzelinformationen werden die Förderungsmassnahmen im Unternehmen gesrafft und punktuell eingesetzt. Wenn auch zukünftige Anforderungen (voraussehbare Entwicklungen der Technologien und Verfahren, neue Strukturen im Unternehmen) formuliert werden, kann bereits die Zukunft ausgebildet werden.

Diese Erkenntnisse können auch für die Rekrutierung verwendet werden, indem bewusst Personen eingestellt werden, die nicht nur direkte Anforderungen in bezug auf eine Stelle erfüllen, sondern darüber hinaus Kompetenzen besitzen, die in Zukunft wichtig sein werden oder um bekannte Schwächen im Bereich der eigenen Human Resources abzubauen.

## ***Nachfolgesicherung***

Die Nachfolgesicherung ist eine der vordringlichsten Aufgaben der Personalentwicklung. Weitsichtige Unternehmen orientieren sich dabei nicht nur an der bestehenden Organisation, sondern beziehen auch die voraussehbare Entwicklung der Organisationstruktur ein.

## ***Karriereplanung***

Für das Unternehmen ist die Karriereplanung integrierter Teil der Nachfolgesicherung. Aus der Warte der Mitarbeiter hat die Karriereplanung vor allem die Aufgabe, zur Realisierung ihrer Potentiale, oder in anderen Worten, zur Verwirklichung ihrer Ambitionen, beizutragen.

Die Karriereplanung hat also für die Motivation, insbesondere der ambitionierten Mitarbeiter, eine vorrangige Bedeutung. Ist sie glaubwürdig, kann dies wesentlich dazu beitragen, leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und dem Unternehmen zu erhalten.

Die qualitative Planung und Förderung der Mitarbeiter hat mit Sicherheit eine strategische Bedeutung für die Organisation.

### ***Vorteile der PIK-Methodik***

Generel ergeben sich wichtige Vorteile durch die Verwendung der PIK-Methodik als Grundlage für die qualitative Personalplanung.

- **Transparenz**  
Durch die Identifikation und klare definition der wesentlichen leistungskriterien.
- **Hohe Qualität der Beurteilung**  
Durch die Anwendung der gleichen Leitungskriterien und der "gleichen Sprache" werden die Beurteilungen objektiver, sicherer und nachvollziehbar.
- **Verschlichung**  
Die gezielte Anwendung dieser Erkenntnisse versachlicht die Personalentwicklung. Pauschal- oder Werturteile werden als solche erkannt. Bei feststellbaren schwächen bezieht sich die Diskussion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf konkrete Massnahmen zu deren Behebung. Mitarbeitergespräche gewinnen so an Qualität und Wirkung.
- **Integration**  
Kompetenzen spielen in Führungsinstrumenten eine zentrale Rolle. Durch eine Vernetzung wird das Human Resources Management dynamischer.

Wie bei allen Systemen und Methoden muss auch relativiert werden. Die Systematik des Konzeptes darf nie zum Selbstzweck werden. Sie soll ein Hilfsmittel bleiben, das gegenüber nicht systemtischem Vorgehen bedeutende Vorteile bringt. Im Vordergrund steht immer das Urteilsvermögen und der gesunde Menschenverstand der Führungskräfte.

### ***Der Weg zu den "besseren" Mitarbeitern***

Weil heute mehr Leute auf dem Markt sind, ist die Rekrutierung nicht mehr das Problem, mindestens vordergründig, das es vor nicht allzu langer Zeit noch war. Das verleitet dazu, der Selektion und vor allem dem Halten leistungsfähiger Mitarbeiter durch gute und gerechte Entlohnung, Weiterbildungs- Karrieremöglichkeiten, usw., nicht mehr die gleiche Aufmerksamkeit zu schenken.

Eine solche Denkweise ist sicher kurzsichtig und im Endeffekt kontraproduktiv. Die Motivation vieler Mitarbeiter wird oft schon durch Unsicherheit und stagnierende Einkommen belastet.

Fortschrittliche Unternehmen werden gerade heute konkrete Massnahmen ergreifen, um sich die "besseren" Mitarbeiter langfristig zu differenzieren. Dies ist ihre Antwort auf die heutigen Herausforderungen und die zu erwartenden Veränderungen und Unsicherheiten. Die PIK-Methodik ist dazu das geeignete Instrument.