

# Kompetenzentwicklung stärkt Unternehmen

Die Frage, wie «gut» die eigene Mannschaft ist, beschäftigt viele Unternehmen, ganz speziell im Verkauf, wo der Druck am grössten und der Vergleich am einfachsten ist. Zahlreiche nützliche und weniger nützliche Angebote zielen darauf ab, aus dieser Unsicherheit Kapital zu schlagen – von knallharten Verkaufstrainings über Outdoor-Mutproben und sonstige Motivationsgurus bis hin zu sündhaft teuren Assessments.



Dieses Unbehagen in der Qualität der eigenen Mannschaft kann leicht destruktive Wirkung bekommen, wenn die Verantwortlichen einerseits ihren Zweifel nicht loswerden und andererseits keinen konkreten Ansatzpunkt finden, das Qualitätsniveau systematisch zu bestimmen und zu verbessern. Dann entsteht leicht ein ungutes Gemisch aus Appellen, Einzelaktionen und Nörgelei. Und das ist Gift für Motivation und Leistung. Es wird so permanent die Botschaft vermittelt: «Ihr seid mir nicht gut genug!» Was heisst eigentlich Mitarbeiterqualität? Es ist das Ausmass, in dem die Mitarbeiter die Erwartungen erfüllen, die das Unternehmen an eine bestimmte Funktion hat. Es geht also um die erbrachte Leistung.

## Leistungserwartungen klar formulieren

Voraussetzung für die Beurteilung der Mitarbeiterqualität ist, dass der unternehmerische Zweck der jeweiligen Funktion geklärt ist, und zwar möglichst konkret und spezifisch: Was genau sind die Resultate, die diejenige Funktion erzielen soll? An welchen beobachtbaren Fakten lässt sich überprüfen, ob und in welchem Umfang das tatsächlich geschieht?

## Ziele einer Stelle und erfolgskritische Anforderungen

Das Definieren von Stellen ist ein entscheidender Schritt, dem oft zu wenig Aufmerksamkeit gegeben wird. Denn je besser die Erfolgsfaktoren bekannt sind, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass der zukünftige Stelleninhaber überhaupt Erfolg haben kann.

## Das Konzept

Die Grundvoraussetzungen sind das Fundament, auf dem die Erfolgsfaktoren aufbauen, und Voraussetzung für deren Entfaltung. Beide müssen möglichst präzise bestimmt sein, denn sie sind der Grundstein für das gesamte weitere Mitarbeiter-Entwicklungsprogramm. Die Grundvoraussetzungen müssen einfach erfüllt sein. Eine Übererfüllung oder Steigerung bringt meistens keinen zusätzlichen Erfolg. Die Erfüllung der richtigen Erfolgsfaktoren entscheidet schlussendlich, ob diese Stelle mittelmässig oder eben wirklich gut besetzt ist.

## Fokus auf das Mittelfeld legen

Wer eine substanzielle Verbesserung der Qualität seiner Mannschaft erreichen will, tut gut daran, weder bei der Spitzengruppe noch bei der Nachhut anzusetzen,

sondern sich auf das breite Mittelfeld zu konzentrieren. Die Spitzengruppe muss man zwar hegen und pflegen, damit sie dem Unternehmen treu bleibt, man muss sie immer wieder mit neuen Aufgaben fordern, damit sie nicht in selbstzufriedene Routine verfällt. Doch im Grunde ist ihr Erfolg praktisch nicht zu verhindern, ausser durch ausgesprochen schlechtes Management.

## Die Mitarbeiterentwicklungs-pyramide

Umgekehrt ist die Nachhut zwar oft ein Ärgernis, vor allem wenn es einzelne immer wieder schaffen, hart an der Grenze des Akzeptablen sich durchzuschlängeln. Der entscheidende Hebel zur Verbesserung der Mitarbeiterqualität liegt jedoch bei den rund 60%, die zwischen der Spitzengruppe und der Nachhut liegen. Wer es schafft, dieses Mittelfeld auf ein höheres Leistungsniveau zu bringen, macht einen grossen Schritt nach vorne und setzt sich damit von der Konkurrenz ab.

## Das Führungssystem

Sämtliche Steuerungsinstrumente müssen auf die strategisch entscheidenden Anforderungen ausgerichtet sein und

# Führung und Personalinstrumente entlang den erfolgskritischen Anforderungen

## Mitarbeiterauswahl

Die Auswahl neuer Mitarbeiter erfolgt in der Hektik des Tagesgeschäftes allzu häufig zwischen Tür und Angel. Ein systematisches Abprüfen zentraler Anforderungen findet eher selten statt, auch weil die spezifischen Anforderungsprofile meist gar nicht vorliegen. Hier liegt ein beträchtliches Potenzial zur zukünftigen Leistungssteigerung im Unternehmen brach.

**Lösungsansatz:** Stellenbeschreibung + Kompetenzprofil (Compro+) + Verhaltensprofil (AEC-Performance) + strukturiertes Bewerberinterview > Mit diesen Methoden und Instrumenten stellen Sie sicher, dass die erfolgskritischen Anforderungen mit hoher Wahrscheinlichkeit erfüllt werden können.

## Zielvereinbarungssystem und Erfolgskontrolle

Ziele sind in jedem Unternehmen der Motor für Entwicklung und Fokussierung. Ziele werden in Form eines äusseren Rahmens vorgegeben und für den inneren Rahmen, d.h. den eigenen Verantwortungsbereich, stufen- und funktionsgerecht in Ergebnis-, Leistungs-, Prozess-, Verhaltens- und Entwicklungszielen qualitativ und quantitativ festgelegt. Der Zielvereinbarungsprozess umfasst die Zieldefinition, die Zielerreichungskontrolle und den Zielunterstützungsprozess.

**Lösungsansatz:** Balanced Scorecard als Instrument einsetzen und einen definierten Zielprozess über das ganze Jahr verteilt in die operativen Führungsaufgaben einbauen.

## Beurteilungssystem und Mitarbeitergespräche

Die Grundvoraussetzungen und die Erfolgsfaktoren sind die zentralen Elemente eines Beurteilungssystems. Werden diese zu beurteilenden Elemente in ein firmenspezifisches Kompetenzprofil abgebildet und für alle Stellen ein entsprechend validiertes Anforderungsprofil erstellt, dann können mit einem spezifischen Fragebogen sowohl Eigens- als auch Fremdbeurteilungen durchgeführt werden. Diese aussagekräftigen Auswertungen ergeben für das anschliessende Mitarbeitergespräch eine gemeinsame Plattform, die durch Sachlichkeit, Offenheit und Konstruktivität eine völlig neue Qualität in dieses wichtige Führungsinstrument bringt. In diesem Gespräch werden konkrete Entwicklungsziele verabredet, auf die sich der Mitarbeiter in der folgenden Periode konzentriert und zu denen er regelmässig Feedback und Unterstützung von seinem Vorgesetzten bekommt. Auf diese Weise kommt eine schrittweise Verbesserung der Mitarbeiterqualität in Gang.

**Lösungsansatz:** Firmenspezifisches Kompetenzprofil mit stellenbezogenen Anforderungsprofilen (Compro+), Selbst- und Fremdbeurteilungen je nach Bedarf, mindestens ein Beurteilungsgespräch pro Jahr auf der Basis der Schlüsselkompetenzen und der erforderlichen Ausprägung für die konkrete Stelle.

## Personalentwicklungssystem

Die Ankündigung eines Programmes zur Steigerung der Mitarbeiterqualität löst bei vielen Mitarbeitern und Führungskräften Ängste aus

– geht es doch für sie um das Eingemachte, um die Hebung ihres Leistungsniveaus. Ängste und Minderwertigkeitsgefühle sind wohl unvermeidlich bei solchen Projekten. Deshalb kommt hier der Kommunikation besondere Bedeutung zu. Wichtig ist vor allem hervorzuheben, dass das ganze Vorhaben für die bestehende Mannschaft in allererster Linie ein Entwicklungsprogramm ist, das alle Mitarbeiter und Führungskräfte in einen Lernprozess einbezieht. Trotz Bedenken und Widerständen kommt es nicht infrage, dass sich jemand aus dem Programm ausklinkt, sonst stellt sich sofort die Frage nach der Ernsthaftigkeit des gesamten Vorhabens.

Wenn jemand sich ernsthaft um Verbesserung bemüht, aber bei den einzelnen Grundvoraussetzungen oder Erfolgsfaktoren nicht vorankommt, dann muss der Betroffene wie auch sein Vorgesetzter an diesem Punkt die Anstrengungen erhöhen. Man wird sich aber von niemandem trennen, solange er ernsthaft an seinen Anforderungen arbeitet.

### Lösungsansatz:

1. Bestimmen der Erwartungen und Standards an die relevanten Stellen (unternehmerischer Zweck und Ziel der Funktion)
2. Ermittlung und Ausarbeitung der Anforderungen (Grundvoraussetzungen und Erfolgsfaktoren) mit den Linienvorgesetzten
3. Anpassung der Personal- und Führungssysteme
4. Implementierung
5. Evaluation und Weiterentwicklung

synergetisch wirken. Von der Personalauswahl und der Schwerpunktsetzung der Personalentwicklung über das Zielvereinbarungssystem und die Führung im Tagesgeschäft bis hin zum Beurteilungssystem und variablen Gehaltsbestandteilen. Je besser das gelingt, desto rascher tragen sie zu besseren Ergebnissen bei.

## Trainierbarkeit von erfolgskritischen Faktoren

Am ehesten trainierbar sind reine Fertigkeiten wie z.B. Präsentations- oder Verkaufstechniken; Selbstorganisation und Konfliktverhalten wird schon etwas anspruchsvoller. Und Persönlichkeitsmerkmale wie Auffassungsgabe, Leistungsbeurteilung oder auch das Menschenbild sind nur schwer veränderbar. Das heisst nicht, dass auch diese nicht änderbar sind, nur sind solche Merkmale mit vernünftigem Aufwand durch Führung und Personalentwicklung nicht machbar. Das heisst aber umgekehrt, dass die zentralen Erfolgsfaktoren eines Anforderungs-

profils bereits bei der Einstellung des Mitarbeiters feststellbar vorhanden sein müssen. Mindestens das Potenzial und Talent müssen vorhanden sein, dann lohnt sich auch die Entwicklung dieser Erfolgsfaktoren.

## Fazit

Mitarbeiter sind in den meisten Unternehmen ein bedeutender Kostenfaktor. Mit dieser wichtigsten Ressource wird der grösste Teil der Wertschöpfung erzielt. Darum ist ein systematisches Management der Mitarbeiterqualität zentral für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Diese Ausführungen zeigen einen pragmatischen und praxiserprobten Weg, wie die Führungskräfte auf der Basis erfolgskritischer Anforderungen zusammen mit leistungsfähigen Personalentwicklungsinstrumenten (Compro+, AEC-Performance) einen Verbesserungsprozess in Gang bringen können, der sie auf den Weg zu den Besten bringt.



Marcel Zünd ist Inhaber von marketraining ag. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung als Geschäftsführer in verschiedenen Branchen

der Industrie, Gewerbe und Dienstleistung unterstützt er KMU in der Unternehmens- und Personalentwicklung. Sein Hauptfokus liegt in der praktischen und pragmatischen Umsetzung von Führung und Verkauf.



marketraining  
Zürcherstrasse 12  
8400 Winterthur  
Tel.: +41 52 262 70 60  
zuend@marketraining.ch  
www.marketraining.ch