

## ***Karriere im Zeichen der Hilfe***

Johanniter Forum Berlin  
19.05.1999

### ***Schlüsselqualifikationen und ihre Vermittlung***

#### **Gliederung**

1. Grundsatz
2. Generatoren der Dynamik
3. Hierarchie der Kompetenzen
4. Strukturierung der Kompetenzen
5. Kernkompetenzen für Führungskräfte
6. Folgen fehlender Kernkompetenzen
7. Die neuen Schlüsselqualifikationen
8. Orte der Entwicklung und Vermittlung der Kompetenzen
9. Prozess der Personalentwicklung
10. Erfolg erfordert Zusammenspiel
11. Partielle Verantwortung addiert sich zur Gesamtverantwortung
12. Das Dilemma jeder Führungskraft
13. Startpositionen der Führungskräfte
14. Prozess der Nachwuchsförderung
15. Schlüsselqualifikations-Kaskade
16. Über den Zaun schauen
17. Die Schlüsselfragen

In jüngerer Zeit ist ein Wettstreit um die Vorherrschaft der Orientierungen in der Personalarbeit zu beobachten: Einerseits wird im Zuge der Optimierung der Prozesse und des Wirtschaftlichkeitsdruckes immer mehr auf Spezialisierung gedrängt, andererseits wird der Bedarf an Generalisten und Menschen mit Überblick immer offensichtlicher. Statt die Vielschichtigkeit der Personalentwicklung hier erneut zu diskutieren, folge ich lieber einem pragmatischen Ansatz, aus welchem sich der folgende Grundsatz ableitet:

### **1. Grundsatz:**

Es kommt weniger darauf an, welche Kompetenzen Sie haben; es kommt auch nicht so sehr darauf an, über welches Wissen Sie verfügen, einzig entscheidend ist: Was Sie daraus machen, konkreter: was Sie leisten.

Diese im tatsächlichen Alltag letztlich entscheidende Meßlatte wird sich wahrscheinlich nicht ändern, auch wenn die Dynamik der tatsächlichen konkreten Anforderungen, was z.B. unter „Leistung“ verstanden wird, sich permanent ändert.

### **2. Generatoren der Dynamik**

Die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter an allen Stellen ändern sich permanent, wie sich auch ändern:

- die Anforderungen der Umwelt, wie z.B. die Nachhaltigkeit des Unternehmensgeschehens und die Verantwortung für den Umgang mit den Ressourcen zunehmend selbstverständlich wird,
- die Anforderungen der Gesellschaft, zu nennen sind hier z.B. die Forderung nach gesellschaftlicher Verantwortung der Führung, Einhaltung von Ethikgrundsätzen und interkulturelle Kompetenzen,
- die Anforderungen der Branche, die zum Teil neue Standards, Normen, Qualitätskriterien und Spielregeln entwickelt, die alle der Branche zugehörigen Organisationen zu beachten haben, zu nennen sind hier z.B. Allgemeine Geschäftsbedingungen,
- die Anforderungen des Unternehmens, welches heute neben der Leistungserbringung selbstverständlich auch die Verantwortung für den Sinn, die Effizienz und die Effektivität des Arbeitens verlangt,
- die Anforderungen des Arbeitsumfeldes, welches – selbst wiederum in dynamischen Veränderungsprozessen verwickelt – permanent neue Anforderungen stellt, sei es an die Form, die Inhalte, die Arten und Weisen und Bedingungen der Leistungen, der Information und Kommunikation oder anderes mehr,
- die Anforderungen der Profession, die sich ähnlich der Branche in Qualitätsstandards, Einhaltung bestimmter Normen und Spielregeln usw. darstellen,
- die Anforderungen als Bürger, bei welchen einerseits die Erwartungen an den Staat und die Gesellschaft zunehmen und andererseits die Bereitschaft, sich für den Staat und die allgemeine Gemeinschaft zu engagieren, zurückgeht,
- die Anforderungen an sich selbst; hier wird kaum jemand wirklich berichten können, daß diese Anforderungen mit zunehmendem Lebensalter tatsächlich geringer werden.

Wenn man in dieser Dynamik handlungsfähig bleiben will und sich gerade dadurch den Führungsaufgabe stellen will, muß man einige Landkarten einfügen, die einen Überblick und damit ein Erkennen und Bearbeiten ermöglichen. Ein paar solcher Landkarten werde ich nun vorstellen.

### **3. Hierarchie der Kompetenzen**

Folgende Hierarchien bilden sich in jeder größeren Organisation:

- a) die Weisungs- und Kontrollhierarchie; dies ist die „klassische“ Führungshierarchie: Oben der Vorstand, ganz unten die Hilfskräfte,
  - b) die Projekt- (leitungs-) Hierarchie; hier wird die Spitze von demjenigen gebildet, welcher die strategisch bedeutsamsten Projekte leiten darf (oder muß), die Basis wird von den Verantwortlichen für Aufgaben und Arbeitspaketen gebildet,
  - c) die Fachhierarchie oder Expertenhierarchie; hier steht an der Spitze der Pyramide der akzeptierteste Fachexperte, ganz unten die Aushilfskraft und der Berufsanfänger,
- Die Aufzählung stellt selbst eine Hierarchie der Durchsetzungskraft in einer Organisation dar.

#### **4. Strukturierung der Kompetenzen**

Nimmt man zu vorstehenden Aufzählung das Organigramm einer Organisation hinzu, läßt sich leicht die folgende Strukturierung der Kompetenzen, wie sie für die Organisation wichtig wird, ableiten:

„Ganz oben“ stehen die General-Management-Kompetenzen, die auch die Kompetenz zur Leitung interkultureller Projekte einschließen muß.

Gleich darunter sind die Führung einer Organisationseinheit, die Leitung strategischer Projekte und die Referenzfunktion für ein Fachgebiet angesiedelt.

Die formale Struktur bildet sich spätestens in der nächsten Ebene ab, wenn es um die Kompetenz zur Führung einer Organisationseinheit, oder für die Leitung größerer Projekte oder um die Anerkennung als Experte bzw. Fachautorität geht.

Das operative Tagesgeschäft erfordert auf der nächst nachgeordneten Ebene Kompetenzen zur Teamleitung, eigenständiger Leitung mittlerer Projekte oder Arbeitspakete größerer Projekte und/oder die Kompetenz zur Leitung eines Fachgebietes.

Die unmittelbare Organisation und Durchführung der Aufgaben obliegt z.B. den Meistern, den Verantwortlichen für Aufgaben und Arbeitspaketen und den Sachbearbeitern.

Bereits die unterste Hierarchiestufe erfordert in der Regel eine fundierte Ausbildung oder ein vergleichbares Studium. Wegen der hier oft anzutreffenden Spezialisierung sind Fort- und Weiterbildung unumgänglich. Zusammenarbeit geschieht mit anderen Menschen – hieran wird auch die zunehmende Technologisierung nicht viel ändern, deshalb entscheiden künftig immer mehr der Grad der Ausprägung der Schlüsselqualifikationen (die „klassischen“ sind unter den Kernkompetenzen für Führungskräfte aufgeführt) über einen Berufseinstieg und die Karrierechancen.

#### **5. Kernkompetenzen für Führungskräfte**

##### **Fachkompetenz**

An oberster Stelle steht unverändert die Fachkompetenz in dem Sinne, daß die Führungskraft ihr Handwerkszeug versteht. Dies wird oft mißverstanden: die Fachkompetenz einer Führungskraft besteht nicht aus dem tiefsten und breitesten Expertenwissen (dies gilt nur für die Fachexperten), sondern aus dem tiefsten und breitesten Wissen, was eine Führungskraft für ihre *Führungsaufgaben* benötigt. Und auch hier macht nur die Übung den Meister: fachkompetent als Führungskraft kann man nur durch Führen werden!

##### **Führungskompetenz**

Hierunter ist alles zu verstehen, was notwendig und ausreichend ist, um mit den Mitarbeitern die gesteckten Ziel zu erreichen. Organisationskompetenz, Projektmanagementkompetenz und Orientierungskompetenz sind gehören sicherlich neben der Fähigkeit zur unmittelbaren Personalführung zu den wesentlichen Komponenten.

##### **Strategische Kompetenz**

Diese ist ausreichend vorhanden, wenn es der Führungskraft gelingt, sich, seinen Bereich mit seinen Mitarbeitern und die Produkte und Leistungen im gegenwärtigen Umfeld und in der Zukunft der Kunden so zu verankern, daß die Position zumindest gehalten oder aber verbessert wird.

##### **Soziale Kompetenz**

Hierunter fallen alle Kompetenzen, die einen ordentlichen Umgang mit anderen Personen ermöglichen. Die Fähigkeit zur Selbstdarstellung, zum Zuhören und Verstehen, gehören hier ebenso hin wie das, was man unter Kommunikationsfähigkeit versteht, aber auch die Fähigkeiten zur Durchsetzung und Überzeugung.

##### **Interkulturelle Kompetenz**

Diese Dimension gewinnt zunehmend an Bedeutung. Sie ist nicht nur eine Facette der Sozialen Kompetenz, sondern eine wesentliche Steigerung derselben: Es geht um die Kompetenz, zu fremden Kulturen Kontakt aufzunehmen, sich darin zu bewegen und Akzeptanz zu finden – und dabei die eigene Kultur zu vertreten und dabei die notwendigerweise nicht vermeidbaren Konflikte zu führen.

##### **Unternehmerische Kompetenz**

Hierunter zählen alle Kompetenzen, die erforderlich sind, um z.B. einer Idee auch zu verwirklichen. Das Erkennen von Chancen, das Risikomanagement, die zielstrebige Ergebnisorientierung und die Beharrlichkeit in der Verfolgung gesteckter Ziele sind hier nur einige Komponenten.

Veränderungskompetenz

Die Fähigkeit, das eine als das Richtig erkannte konsequent zu tun – und gleichzeitig nach Neuerungen und Verbesserungen zu suchen und diese ebenfalls so konsequent anzugehen, ist die wichtigste Kompetenz. Gleichwertig ist die Kompetenz zur Planung und Steuerung von Prozessen.

Innere Unabhängigkeit

Jede Führungskraft kommt früher oder später in Loyalitätskonflikte zwischen Loyalität gegenüber dem Unternehmen, den Aufgaben, gegenüber den Mitarbeitern, den (bisherigen) Kunden und bisher vertretenen und künftig geforderten Werten. Die Kompetenz „Innere Unabhängigkeit“ ist gut ausgeprägt, wenn im Entscheiden, Handeln und Verhalten die persönliche Glaubwürdigkeit der Führungskraft gegenüber allen erhalten bleibt.

## **6. Folgen fehlender Kompetenzen**

Fehlt fachliches Potential sind Rollen des „institutionalisierten und professionellen“ Bedenkenträgers schnell auszumachen, wobei die betroffene Person ihr Handeln oft von Angst vor den weiteren neuen Entwicklungen leiten läßt und diese ablehnt, um nicht noch mehr in die Überforderung zu kommen.

Fehlt Führungskompetenz sind Kirchturmdenken, Undurchlässigkeit der Organisationsgrenzen für wechselseitige Informationen bei einer Zusammenarbeit und Umgehungs- und Kontaktvermeidungsstrategien der Betroffenen und Partner mit Sicherheit rasch auszumachen. Die Führungskraft spürt die Isolationstendenzen, wird sie aber nur in den seltensten Fällen als selbstverursacht ansehen.

Fehlt strategische Kompetenz wird das Feld den lärmenden Lauten oder den eigenbrötlerischen Alleingängern oder Einzelgängern überlassen. Statt Addition und Schonung der Kräfte sind operative Hektik und Perfektionismus im Detail häufige Symptome.

Fehlt soziale Kompetenz werden unnötig Feindbilder gepflegt oder Freundschaftsbande zu dicht geknüpft. Persönliche Abhängigkeiten bestimmen das Handeln. Sachliche Konflikte werden nicht sachlich behandelt, sondern über die Beziehungen zu bearbeiten versucht.

Fehlt interkulturelle Kompetenz sind Konflikte in der Begegnung mit Vertretern anderer Kulturen vorprogrammiert, Mißverständnisse und grobe Fehler in den Geschäftsbeziehungen unvermeidlich, wenn es überhaupt dazu kommt.

Fehlt unternehmerische Kompetenz verkrustet der Bereich oder das Unternehmen. Die Wettbewerber ziehen die Kunden unbemerkt an, bis durch eine tiefe wirtschaftliche Krise endlich ein Aufwachen möglich ist oder aber die Organisation aus dem Wirtschaftsleben ausscheidet.

Fehlt Veränderungskompetenz werden die Hinweise und Gelegenheiten zur inneren und äußeren Erneuerung mitunter konsequent übersehen, bis entweder die Leistungen und Produkte überholt oder völlig am Markt vorbei produziert wurden.

Fehlt innere Unabhängigkeit dominiert die Sorge um Verlust von persönlicher Wertschätzung, von wem auch immer. Die eigenen Ideen haben auch dann keine Chance, wenn sie wirklich gut sind.

## **7. Die neuen Schlüsselkompetenzen**

Die bisher genannten Schlüsselkompetenzen bilden das Fundament für die „neuen“ Schlüsselkompetenzen, die künftig zu den bisher im Vordergrund stehenden hinzukommen und für leitende Führungskräfte künftig unabdingbar sind:

Medienkompetenz

Jede künftige Führungskraft muß im Führungs- und Kommunikationsprozess kompetent mit den Medien umgehen können und sie nutzen. Dazu gehören z.B. die Kompetenz zur Repräsentation in der Öffentlichkeit, insbesondere in öffentlichen Medien, die Kompetenz zum Informationsmanagement zwischen den an den Leistungsprozessen Beteiligten und die Kompetenz zum Wissensmanagement. Absolut selbstverständlich wird künftig die IT-Kompetenz sein (Informations-Technologie-Kompetenz),

worunter die alltägliche Nutzung von Internet, E-Mail, Telefon, Fax, Funk, Groupware, Teleconsulting, usw. gehören.

#### Handlungskompetenz

Ob eine Führungskraft „kompetent“ ist, wird künftig immer mehr an der Frage gemessen werden, ob die Führungskraft in den veränderten Situationen handlungsfähig bleibt. Da die Rahmenbedingungen sich permanent ändern, ist die Fähigkeit zum Lernen, insbesondere mit anderen Disziplinen, Kulturen und Teams zusammen, ein neues Muss-Kriterium für künftige Führungskräfte.

#### Lehrkompetenz

Die Personen, mit denen es die künftige Führungskraft besonders zu tun haben wird, sind entweder Generalisten, Projektmanager oder Experten, denen die eigenen Anliegen in deren Terminologie verständlich gemacht werden müssen. Dies erfordert Kompetenzen, wie sie heute als „Lehrkompetenzen“ bekannt sind.

#### Führungskompetenz

Während bisher oft der Fokus auf den Mitarbeitern lag, wenn es um die Frage ging, was man unter Führungskompetenz zu verstehen habe, werden die künftigen Führungskompetenzen daran gemessen, ob die Führungskraft in der Lage ist, die Führung des von ihm verantworteten Bereiches nach außen zu bewirken.

#### Forschungskompetenz

Viele Führungskräfte reduzieren heute die Führungsaufgabe auf Managementaufgaben. Künftig wird von den Führungskräften erwartet werden, daß sie gezielt über den Zaun schauen und in die Zukunft zu investieren. In vielen Organisationen gilt heute schon die Forderung, daß in fünf Jahren 40 % des Umsatzes mit Leistungen oder Produkten zu machen ist, die es heute noch nicht im eigenen Angebot gibt.

## **8. Orte der Entwicklung und Vermittlung der Kompetenzen**

#### Ausbildung

Durch Seminare, Curricula, Training und Beratung vor Ort werden auch weiterhin die klassischen Bildungswege sein, durch welche die Grundlagen der Fachkompetenz, Methodenkompetenz, IT-Kompetenz, von Schlüssel- und Zusatzqualifikationen vermittelt werden. Hier ist es besonders wichtig, auf eine Durchgängigkeit der Sprache und Begriffe zu achten, wie sie eigentlich nur von „internen“ Bildungseinrichtungen geleistet werden können, damit nicht bereits in der Basisqualifizierung unnötig der ohnehin später zu erwartenden babylonischen Sprach- und Begriffsverwirrung Vorschub geleistet wird.

#### Fort- und Weiterbildung

Neue Techniken, Methoden, Themen, Lösungen werden auch weiterhin berufsbegleitend, fach- und funktionsspezifisch die vorhandenen Ausbildungen und Qualifikationen ergänzen. Schwerpunkte werden die Verbesserung der Sprach- und Kommunikationskompetenz sein, Grundlagen des Projektmanagements, Lehr- und Lernkompetenz, Wissensmanagement, Informationsmanagement und Repräsentationskompetenz. Hier wird zum Teil auch Veranstaltungen zweckdienlich sein, die der Persönlichkeitsentwicklung dienen. Es gilt gleichzeitig sicherzustellen, daß die vermittelten Inhalte organisationsverträglich und –anschlussfähig sind, was bedeutet, daß zumindest die Federführung eine nicht nach außen delegierbare Kernaufgabe der Führung ist. Insbesondere ist sicherzustellen, daß die Schwerpunkte der Fort- und Weiterbildung strikt aus den Organisationszielen und künftigen Aufgaben und Anforderungen abgeleitet werden.

#### Projektmitarbeit, Praxis, Feldarbeit

Im Labor, d.h. im Seminar ist meist immer alles klar – und in der Praxis will sich so manches einfach nicht nach der Theorie und den vermittelten Modellen richten. Der Transfer in die Praxis muß durch die Führungskräfte verantwortlich geführt und unterstützt werden. Seminarteilnehmern müssen nach den Seminaren Aufgaben oder Projekte übertragen werden, die Gelegenheiten schaffen, das Erlernte unmittelbar anzuwenden und in die alltägliche Praxis zu integrieren. Dabei müssen die Führungskräfte insbesondere aufmerksam sein, wenn durch Kollegen, Mitarbeiter, Nachbarbereiche oder Vorgesetzte versucht wird, die Veränderungsimpuls z.B. durch ein Training von vornherein zu unterbinden.

#### Projektleitung

Die zahlreichen Methoden und Werkzeuge, die inzwischen für das Projektmanagement zur Verfügung stehen, suggerieren manchmal, daß eine Projektleitung auf die Beherrschung solcher Methoden begrenzt sei. Dies ist ein Irrtum, wie jeder weiß, der selbst schon einmal ein interdisziplinäres oder gar organisationsübergreifendes Projekt verantwortlich geleitet hat. Projektleitungen sind wegen der Eigendynamik und Eigengesetzlichkeiten eines jeden Projektes ideale Lernorte für die Entwicklung interdisziplinärer, transdisziplinärer und interkultureller Kompetenzen.

#### Netzwerkarbeit

Der tägliche Wissens- und Erfahrungszuwachs ist unermesslich groß. Jeder weiß, daß er nicht in der Lage ist, sich tatsächlich auf dem aktuellen Stand zu halten. Manche meinen zwar, deshalb gleich ganz darauf verzichten zu können, was selbstverständlich fatal und unverantwortlich ist. Auch das tüchtigste Bildungswesen wird nur Bruchteile der Neuerungen erfassen und als Bildungsangebote formulieren können. Was deshalb erforderlich ist, ist die persönlich initiierte Weiterbildung und der Erfahrungsaustausch in Netzwerken, z.B. mit Kollegen gleicher Profession und/oder gleichen Problemlage und/oder gleicher Interessenslage. Wie der Lern- und Erfahrungsertrag fortlaufend protokolliert und aufbereitet werden kann, wird im Projekt MIKOS, initiiert von der Lernenden Gesellschaft e.V. eindrucksvoll bewiesen.

#### Lehr/Lernprojekte

Lehr/Lernprojekte sind eine Methode des organisationalen Lernens. Es wird einem interdisziplinären und eventuell auch interkulturell zusammengesetzten Personenkreis eine Aufgabe übertragen, die ohne eine Organisationsveränderung und der Art und Weise der Zusammenarbeit nicht zu erfüllen ist. Der übliche Projektdruck: Termineinhaltung und Kosten werden hierbei jedoch ersetzt um: Hervorbringung und Bearbeitung der Themen, Störungen und Konflikte, die sich zeigen, wenn die Aufgabe „wie ein Projekt“ abgewickelt werden soll. Damit die Lern- und Erfahrungserträge nicht „privat“ bei den Beteiligten bleiben, sondern den beteiligten Organisationen besser verfügbar gemacht werden können, sind die erwähnten Methoden wie im Projekt MIKOS künftig unverzichtbar.

#### Verbundprojekte

Verbundprojekte sind Lehr/Lernprojekte mit Beteiligung von externen Partnern, wobei es sich um Schwesterorganisationen, Lieferanten, Kunden, Personen und Institutionen aus Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft, Politik oder anderen Interessierten handeln kann. Auch hier sind wegen des Aufwandes für das Informations- und Beziehungsmanagement, des Wissenstransfers in die beteiligten Organisationen und die Evaluation der (vorläufigen) Ergebnisse die Organisation der Aufbereitung des gemeinsamen Knowhow-Entwicklungsprozesses für einen Erfolg ausschlaggebend. MIKOS zeigt auch hierfür ein Beispiel auf.

## **9. Prozess der Personalentwicklung**

Es ist offensichtlich, daß die Ergebnisse der Bemühungen wesentlich von der Qualität einer Personalstrategie und Personalentwicklungsphilosophie abhängen. Hier wird davon nur der interaktive Prozess einer Personalentwicklung kurz beleuchtet:

- a) Grundlage jeder Personalentwicklung sollten die aus der Vision, der Mission, den Unternehmenszielen und künftigen Aufgaben und Prioritäten abgeleiteten Anforderungsprofile sein.
- b) Auf dieser Basis aufbauend beginnt die operative Personalentwicklung mit der Bewährung und Entwicklung in der Aufgabe. Dazu werden aus den Unternehmenszielen Leistungs-, Ergebnis- und Entwicklungsziele für jeden Mitarbeiter abgeleitet und mittels Zielvereinbarungen vereinbart. In jährlichem Rhythmus erfolgt eine Leistungsbeurteilung und eine Analyse und Kritik des Grades der Erfüllung bzw. Erreichung der vereinbarten Ziele.
- c) Nach einem vorher definierten Zeitraum (z.B. nach 2 Jahren) schätzt der Vorgesetzte das Potential des Mitarbeiters für weitere / höhere Aufgaben und Verantwortungen ein. In Zusammenarbeit mit dem Personal- und Bildungsbereich wird ein spezieller Qualifizierungsplan erstellt, der weniger die „Nachqualifizierungen“ erkannter Defizite oder noch unterentwickelten Kompetenzen zum Inhalt haben sollte, als vielmehr die gezielte Vermittlung von künftig geforderten neuen Kompetenzen. Der Bildungs- und Personalentwicklungsplan sollte auf maximal zwei Jahre begrenzt werden.

- d) Nun erfolgt durch den Vorgesetzten und den Personalbereich eine gemeinsame Validierung der Potentialeinschätzung. Hier ist der Zeitpunkt für sogenannte Förder-Assessment-Center und persönliche und berufliche Standortbestimmungen.

Grundsatz: Wenn sich ein zugeschriebenes Potential trotz Maßnahmen der Potentialentwicklung nicht bestätigt, war es voraussichtlich auch nie vorhanden. (Wo nichts ist, kann auch nichts entwickelt werden, sagt Hajo Rieckmann, von der Universität Klagenfurt). Die Versuche, dennoch irgendwie die ursprüngliche Potentialzuschreibung zu rechtfertigen, kosten nach den Erfahrungen nur Zeit und Geld.

- e) Wird das Potential durch Validierungsmaßnahmen bestätigt, erfolgen Übertragungen von Aufgaben in der Praxis, die für die Übertragung der Zielposition oder Zwischenposition erforderlich sind. Dazu gehören auch die Versetzung in andere Bereiche, um die dortigen Aufgaben aus eigener Erfahrung kennenzulernen. Gleichzeitig wird dabei sichtbar, in welcher Weise sich die Potentiale in neuen Umfeldern tatsächlich zeigen und entwickeln.
- f) Nach einer bestimmten Zeit, z.B. nach 2 Jahren sollten erneut anhand von vakanten offenen Stellen überprüft werden, ob die Potentialträger den entsprechenden Anforderungen genügen. Wenn ja, sollten die neuen Stellen mit den Potentialträgern besetzt werden, wenn nein, muß überprüft werden, ob die der Personalentwicklung zu Grunde gelegten Profile noch den tatsächlich geforderten oder erwünschten entsprechen: Der Gesamtprozess beginnt erneut.

## **10. Erfolg erfordert Zusammenspiel**

Auch wenn es viele Bildungsleute, Berater und Personalierer nicht gerne hören: Personalentwicklung ist Chefsache! Und andererseits: Auch wenn es viele Vorgesetzte und Führungskräfte nicht gerne hören: Personalentwicklung erfordert Spezialkompetenzen, die in der Tagespraxis nur wenige neben ihren priorisierten Aufgaben ausreichend entwickeln können.

Wenn jeder der Beteiligten jedoch seine Hausaufgaben ordentlich macht, ist eine qualifizierte Personalentwicklung vorprogrammiert:

Die Mitarbeiter müssen selbst motiviert bereit sein, sich zu qualifizieren und auf anspruchsvollere Aufgaben und Verantwortungen vorzubereiten. Wenn ein Hund zum Jagen getragen werden müßte, sollte er besser zu Hause bleiben.

Die Fachbereiche bzw. die Vorgesetzten müssen den Mitarbeitern nicht nur die aktuellen Unternehmensziele, sondern auch die Entwicklungstendenzen verständlich machen. Nur so verfügen die Mitarbeiter über die Orientierungen, die für die weitere Berufs- und Karriereplanung erforderlich sind.

Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen vereinbaren, wie die Entwicklung in der Aufgabe konkret möglich und notwendig ist.

Der Personalbereich muß die Grundlagen, Instrumente, Methoden und Verfahren der Personalarbeit zur Verfügung stellen und die Führungskräfte in der Kenntnis und Anwendung beraten und unterstützen. Gleichzeitig muß der Personalbereich Kapazitäten und Kompetenzen für die Steuerung der Personalprozesse, insbesondere der Personalentwicklungsprozesse zur Verfügung stellen, genannt seien hier nur z.B. die Steuerung der regelmäßigen Leistungsbeurteilung, der Personalbedarfsplanung und der fortlaufenden Personaleinsatzplanung.

Fachbereiche und Personalbereich vereinbaren die Ziele der Personalentwicklung und die dabei zu beachtenden Grundsätze, z.B. für Ausschreibungen, Besetzungsverfahren, Beurteilungen, Jobrotation, Vergütung, usw.

Das Bildungswesen informiert sich, Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalbereich über die Trends der Entwicklung der Qualifikationsprofile und macht Vorschläge zur Adaption durch das eigene Unternehmen. Es berät die Mitarbeiter bei ihren Qualifizierungswegen und organisiert die konkreten Bildungsmaßnahmen. Darüber hinaus vereinbart es mit Führungskräften bereichsspezifische bzw. funktionspezifische Qualifizierungsprogramme, die den Führungs- und Leistungsprozess größtmöglich ergänzen, flankieren und unterstützen. Bildungsmanagement und Bildungsmarketing sind neue, eigenständige, werterzeugende Leistungen von Bildungsbereichen

## **11. Partielle Verantwortung addiert sich zur Gesamtverantwortung**

Die Verantwortung ist vielschichtig:

- a) es geht einerseits um die Verantwortung für die Personalentwicklung des Unternehmens insgesamt,

- b) dann geht es um die Verantwortung für die Personalentwicklung in lokalen Organisationseinheiten,
- c) ferner geht es um die Verantwortung für die funktionspezifische Personalentwicklung,
- d) und nicht zuletzt um die Personalentwicklung von Einzelpersonen.

Die Regeln und Entscheidungskriterien sollten dabei für alle Beteiligten und Betroffenen so transparent wie möglich gemacht werden.

## **12. Das Dilemma jeder Führungskraft**

Jede Führungskraft ist in die heutige Position gekommen, weil sie einem Anforderungsprofil entsprochen hat, welches zum Zeitpunkt der Übertragung der Führungsaufgabe gegolten hat. Jede Führungskraft weiß aber auch, daß sie heute nicht mehr als kompetent eingeschätzt würde, wenn sie sich selbst nicht weiterentwickelt hätte, dies umso wahrscheinlicher, je länger sie die Führungsposition inne hat. Jede Führungskraft hat nicht alle Entwicklungen freiwillig und aus eigenem Antrieb oder aus voller Überzeugung geleistet. Und jede Führungskraft steht immer wieder vor dem Dilemma, daß sie Kompetenzen bei Mitarbeitern entwickeln soll, die sie selbst nur unzureichend entwickelt hat oder entwickeln mußte, aber sie daran gemessen wird, ob es ihr gelingt, diese „neuen“ Kompetenzprofile zu entwickeln. Je besser es der Führungskraft gelingt, um so mehr muß sie damit rechnen, daß der Nachwuchs auf „höhere“ Positionen drängt und unbequem wird.

Niemand kann und darf einer Führungskraft dieses Dilemma ersparen! Aber: niemand soll die Führungskräfte in diesem Dilemma alleine lassen. Insbesondere dem Bildungswesen und den Beratern fällt die Aufgabe zu, immer wieder dieses Dilemma zu penetrieren und den jeweiligen Handlungsbedarf gemeinsam mit den Führungskräften zu erkennen und zu erledigen.

## **13. Startpositionen der Führungskräfte**

Nicht jede Führungskraft durfte, konnte oder mußte bisher sich in einer Art und Weise den Unternehmenszielen und den Mitarbeitern ganzheitlich auseinandersetzen. Meist bestehen lokale oder funktionale Grenzen, die von der Führungskraft zu beachten sind und meist auch ihren Einfluß- und Betrachtungsbereich markieren. Manche Führungskräfte entwickelten dabei eher eine Mitarbeiterorientierung, andere eher eine Sach-, Ziel- oder Ergebnisorientierung.

Wenn Führungskräfte in ihrer bisherigen Sozialisation das Glück hatten, sich auch bezüglich den Anforderungen an die moderne Personalarbeit fit zu halten, gehören sie zu den Top-Führungskräften, die für die Weiterentwicklung der Personalarbeit unbedingt einbezogen werden sollten. Die Mehrzahl der Führungskräfte kam mit moderner Personalarbeit immer nur im Zusammenhang mit konkreten Personalmaßnahmen in Berührung, z.B. bei einer Neubesetzung, einer Beförderung, einer Höherstufung aber auch bei Abmahnungen und Kündigungen. Es gehörte bisher auch noch nicht unbedingt zum Selbstverständnis von Personalern, ihr Personal- „Experten“ -Know How unkompliziert und offen den Führungskräften zur Verfügung zu stellen. Es ist deshalb davon auszugehen, daß ein erheblicher Nachqualifizierungs- und Informationsbedarf seitens der Führungskräfte abgearbeitet werden muß, bis eine strategische, unternehmerische, ganzheitliche Personalarbeit möglich wird. Die KONTEXTE „Eignungsdiagnostik“, „Assessment-Center“, „Auslandsentsendung“ und „Mein Weg im neuen Jahrtausend“ – alles Module des Projektes MIKOS, könnten hier schnelle und kompetente Unterstützung bieten, die im Vergleich zu sonst erforderlichen Aufwendungen fast geschenkt sind.

Bei einer anderen Kategorie von Führungskräften ist die Personalarbeit und die Personalentwicklung überhaupt nicht im Vordergrund: zu nennen sind hier z.B. die Projektleiter, zu deren Aufgaben in der Regel nicht die Personalverantwortung gehört und die Experten, die bestenfalls für die fachliche Qualifizierung des Nachwuchses herangezogen werden.

Jede Führungskraft sollte ihren Startpunkt für eine strategische Personalarbeit selbst bestimmen und mit dem Bildungswesen, den Beratern, den Vorgesetzten und den Personalern den individuellen Weg erarbeiten, wie sie zu einer strategischen Personalarbeit beitragen können und wie aufgrund der faktischen Konstellationen die Beiträge der einzelnen Beteiligten aussehen sollten.



## **14. Prozeß der Nachwuchsförderung**

Hier sei nochmals zusammengefaßt, was sich aus dem bisher Ausgeführten als logischer Prozess ergibt, der sich immer wieder wiederholt, wobei für einen „Durchlauf“ auf einer Zeitspanne von zwei, maximal drei Jahren einpendeln wird:

- a) Ermittlung der künftigen Aufgabenprofile und -prioritäten
- b) Definition der künftigen Anforderungsprofile
- c) Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (nach den neuen Profilen)
- d) Ermittlung der Potentialträger
- e) Personalmaßnahmen zur Schaffung eines ausreichenden Potentialträgerbestandes
- f) Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfes
- g) Ermittlung des Qualifikationsbedarfes
- h) Personaleinsatzplanung zur Erschließung der Potentiale
- i) Überprüfung der Qualifikationsprofile und Potentiale (Assessment-Center)
- j) Abgleich der persönlichen und beruflichen Entwicklungsvorstellungen der Potentialträger mit den betrieblichen Möglichkeiten
- k) Vereinbarungen zur Potentialentwicklung bzw. Entwicklung der Potentialträger
- l) Vereinbarungen zur (Karriere-)Entwicklung
- m) Ermittlung des Organisationsentwicklungsbedarfes für die innere und äußere Entwicklung der Organisation.

## **15. Fazit**

Bei dem Thema „Schlüsselqualifikationen und ihre Vermittlung“ geht es um die Koordination von eigenständigen Prozessen:

- a) Entwicklung der Schlüsselqualifikationen des Unternehmens als solches:  
Wesentliche Kompetenzen sind hier die Kompetenz des Unternehmens zur Erneuerung aus sich selbst heraus  
Kompetenz zur nachhaltigen wirtschaftlichen Leistungserbringung
- b) Entwicklung der Schlüsselkompetenzen der einzelnen Bereiche des Unternehmens:  
Wesentliche Kompetenzen sind hier die Kompetenz zu Innovation der Leistungen  
Kompetenz zur Optimierung der (Leistungs-)Prozesse
- c) Entwicklung der Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte  
Wesentliche Kompetenzen sind hier die Führungskompetenz zur Entwicklung von so unterschiedlichen Profilen wie Visionäre, Bewahrer, Veränderer und Macher  
Kompetenz zum Management des operativen Geschäfts  
Kompetenz zur strategischen Neuausrichtung
- d) Entwicklung von Schlüsselkompetenzen der Personalbereiche  
Wesentliche Kompetenzen sind hier die Kompetenz für Methoden und Instrumente  
Kompetenz für Kontinuität (in und durch die Veränderungen und Entwicklungen)
- e) Entwicklung von Schlüsselkompetenzen der Bildungsbereich  
Wesentliche Kompetenzen sind die Kompetenz zur Integration der Bildung in den Führungs- und Leistungsprozess  
Kompetenz für Innovation und Prozesssteuerung.

## **16. Über den Zaun hinaus**

Das Projekt MIKOS (Mediengestützte, interkulturelle, kooperative, organisationsübergreifende Selbstqualifizierung) ist initiiert von Lernende Gesellschaft – Verein für persönliches, berufliches, organisationales und gesellschaftliches Lernen e.V., Schützenstraße 8, 76530 Baden-Baden bietet hervorragende Möglichkeiten, sich über den praktischen Anwendungsstand z.B. folgender Themen zu informieren:

- persönliche Planung der beruflichen Entwicklung: Mein Weg ins neue Jahrtausend
- Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in Beratung und Training
- Entwicklung interkultureller Kompetenzen mit den Modulen Eignungsdiagnostik, Assessment-Center-Methode, Auslandsentsendungen usw.
- Informationsmanagement als Führungsaufgabe.

## **17. Die Schlüsselfragen**

Die Schlüsselfragen von gestern sind auch die Schlüsselfragen von heute und werden auch die Schlüsselfragen von morgen bleiben:

Mit welchen Talenten nützen Sie dem Unternehmen?

Mit welchen Talenten verdienen Sie Ihr Geld?

Was müssen wir besser machen?

Die Fragen bleiben – die Antworten sind immer wieder neu - und voller Überraschungen und Ideen für die weitere Entwicklung. Machen Sie etwas daraus. Viel Erfolg!