

1 Schlüsselqualifikationen kompakt

1.1 Das Wichtigste in Kürze

1.1.1 Ziel des Buches

Wer unternehmerisch erfolgreich sein will, braucht die richtigen Mitarbeiter. Dabei gewinnt die zuverlässige, ökonomische und faire Einschätzung von überfachlichen Kompetenzen als Grundlage von Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter gleich aus mehreren Gründen an Bedeutung:

Wissen und Kompetenzen von Mitarbeitern sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Da Informations- und Kommunikationstechnologien sowie globalisierte Märkte eine schnelle Angleichung von Produkten und Verfahren erlauben, entstehen Unterschiede und damit Wettbewerbsvorteile vor allem durch das Know-how, die Erfahrung, die überfachlichen Kompetenzen und die Motivation der (zukünftigen) Mitarbeiter. Diese einzuschätzen und gezielt weiterzuentwickeln ist daher eine vorrangige Aufgabe des HR-Managements.

Es gibt (in naher Zukunft) einen Mangel an Fach- und Führungskräften.

Bereits heute gibt es in einigen Bereichen, etwa im Bereich des Ingenieurwesens, zu wenig gut ausgebildete Fachkräfte. Dieser Fachkräftemangel betrifft gegenwärtig vor allem den Mittelstand. Auch Konzerne müssen, ebenso wie mittelständische Unternehmen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels damit

rechnen, zukünftig Bewerber zu bekommen, die nicht alle Anforderungen an die zu besetzende Position erfüllen. Während es in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte die Aufgabe der Personalauswahl war, aus einer hinreichend großen Zahl qualifizierter Bewerber die besten auszuwählen, so verändert sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels diese Perspektive. Es wird zunehmend wichtig, keinen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen. Die Entwicklungsmöglichkeiten eines Bewerbers sind dabei mindestens genauso entscheidend wie die Kompetenzen, die er zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens mitbringt.

Personalrekrutierung und Auswahlverfahren werden mit mehr Aufmerksamkeit bedacht.

Im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sind Organisationen dazu angehalten, jegliche Art von Diskriminierung oder Benachteiligung etwa aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Behinderung oder Religion eines Mitarbeiters bzw. Bewerbers zu unterlassen. Dies betrifft auch die Personalrekrutierung und die Personalauswahl, die frei von benachteiligenden Ausgestaltungen sein sollte.

Von Seiten der Wissenschaft und der Praxis wurden mit der DIN 33430 zudem Qualitätsstandards für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren formuliert, die in Zukunft vermutlich an Bedeutung gewinnen werden (siehe Kap. 1.4).

Trotz einiger Kritik führen AGG und DIN 33430 dazu, dass eine breitere Diskussion um Qualität und Professionalität von Auswahlprozessen stattfindet und die Anforderungen an ein Auswahlverfahren auch von Seiten der Bewerber steigen.

Für Unternehmen wird es auch ungeachtet einer gesetzlichen Grundlage wichtig, die Personalauswahl als «Visitenkarte des Unternehmens» fair und transparent zu gestalten. Vor dem Hintergrund der gegenwärtig wieder positiven konjunkturellen Entwicklung und des demographischen Wandels werden sich vor allem junge, gut ausgebildete Fachkräfte und Hochschulabsolventen ihren (zukünftigen) Arbeitgeber aussuchen können – ein Trend, der bei vielen Unternehmen bereits zu einem aktiven Werben um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, dem so genannten Employer Branding, geführt hat (Grauel, 2007).

Anforderungen an Mitarbeiter steigen.

Fraglos ist, dass die Anforderungen an Mitarbeiter steigen. Restrukturierungsprozesse haben das Ziel, die Effizienz der Arbeit zu steigern, Zeit zu sparen und/oder die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Diese Prozesse ziehen zwangsläufig höhere Anforderungen an die Mitarbeiter nach sich. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gewinnt eine zuverlässige Einschätzung

und Entwicklung überfachlicher Kompetenzen an Bedeutung. Bekanntlich ist Stress eine Folge der Diskrepanz zwischen den Anforderungen einer Situation und den (wahrgenommen) Kompetenzen und Ressourcen, die einer Person zur Bewältigung dieser Situation zur Verfügung stehen. Stehen den Anforderungen ausreichend Kompetenzen und Handlungsspielräume gegenüber, dann können Überforderung, Unterforderungen sowie Fehlbelastungen zumindest reduziert werden.

Damit sprechen gleich mehrere Gründe dafür, der Einschätzung und Förderung von Kompetenzen (zukünftiger) Mitarbeiter genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Für Führungskräfte, HR-Manager und externe Berater ist es eine zentrale Aufgabe, zukunftsorientiert Maßstäbe an die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln, die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter einzuschätzen und diese gezielt zu fördern.

Bei diesen Aufgaben wird das Buch eine praktische Unterstützung sein. Es bietet Hilfe bei der Einschätzung und Beurteilung überfachlicher Kompetenzen, die einen wichtigen Bestandteil der Personalauswahl und Grundlage einer gezielten Personalentwicklung darstellt.

Der Leser erhält einen strukturierten Überblick über diejenigen überfachlichen Kompetenzen, die gegenwärtig und zukünftig in unserem Wirtschaftsleben von Bedeutung sind. Kern des Buches ist ein Kompetenzmodell, in dem 60 überfachliche Kompetenzen geordnet, definiert und mit konkreten Verhaltensbeispielen (Indikatoren) veranschaulicht werden. Anschließend informiert das Buch über Möglichkeiten und Wege, überfachliche Kompetenzen zu beurteilen. Dabei werden neben standardisierten und wissenschaftlich fundierten psychologischen Testverfahren auch andere Möglichkeiten der Beurteilung überfachlicher Kompetenzen berücksichtigt: Von der Analyse der Bewerbungsunterlagen bis hin zu Simulationsübungen werden verschiedene diagnostische Bausteine beschrieben. Schließlich werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Bausteine zugeordnet. Der Leser erhält damit eine übersichtliche Arbeitshilfe, die sich an den Anforderungen der täglichen Personalarbeit orientiert.

1.1.2 Adressaten

Das Buch richtet sich an alle, die im Bereich Personalmanagement, Personalberatung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Outplacement, Berufs- und Karriereberatung, Training oder Coaching tätig sind.

Sie profitieren von diesem Buch, wenn Sie

- mit der Auswahl und Beurteilung geeigneter Mitarbeiter betraut sind
- ein Assessment Center oder ein Verfahren zur Potenzialanalyse konstruieren möchten
- eine präzise Stellenbeschreibung für eine offene Position formulieren möchten
- als Personalentwickler oder interner Berater für die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter verantwortlich sind
- mit der Einschätzung von Managementkompetenzen befasst sind, etwa im Rahmen eines Management Audits
- als Trainer, Berater oder Coach die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen Ihrer Kunden oder Mitarbeiter fördern möchten oder
- als Fach- oder Führungskraft an der eigenen Karriereentwicklung arbeiten und einen Überblick über überfachliche Kompetenzen benötigen.

1.1.3 Anwendung

Mit diesem Buch...

- gewinnen Sie einen strukturierten Überblick über überfachliche Kompetenzen
- können Sie jederzeit auf Definitionsvorschläge für alle wichtigen Schlüsselqualifikationen zurückgreifen. Sie haben so eine Klärungshilfe und erleichtern die Kommunikation mit Kollegen und Beratern (Was meinen wir eigentlich mit «Teamfähigkeit»?)
- verfügen Sie über einen umfangreichen Pool von verhaltensnahen Beschreibungen (Indikatoren), die zeigen, woran man die Ausprägung einer Schlüsselqualifikation bei einer Person erkennt. Diese Indikatoren können Sie in der vorliegenden Form verwenden oder verändern und für Ihre Zwecke einsetzen
- können Sie sich schnell und übersichtlich über die wichtigsten Möglichkeiten informieren, Schlüsselqualifikationen diagnostisch zu beurteilen
- haben Sie einen aktuellen Überblick über die wichtigsten wissenschaftlich fundierten Testverfahren, mit denen sich Schlüsselqualifikationen messen lassen
- verschaffen Sie sich als Auftraggeber, der mit externen Dienstleistern zusammenarbeitet, einen raschen Überblick über Methoden und Möglichkeiten der Diagnostik von Schlüsselqualifikationen.