Was sind Kompetenzen ?

Die Voraussage des Führungserfolges: Vom veralteten Denken in Persönlichkeitsmerkmalen, Führungsstilen hin zum Konzept der Kompetenzen am Beispiel der Managementkompetenz einschließlich der Umsetzungskompetenz (Volition)

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Internationales Management und Marketing

Technische Hochschule Mittelhessen/THM Business School

Forschung und Praxistransfer: Institut für Management-Innovation

(www.management-innovation.com)

Warum Kompetenzen? (1)

- Charismatic
- Visionary
- Passionate
- Risk-loving
- Powerfully articulate their vision
- Unconventional
- Willing to incur great personal risks
- Personally powerful
- Highly motivated to lead
- Energetic
- Creative
- Strong character
- Intelligent
- Extrovert
- Team-oriented
- Empathetic
- Dominant
- Assertive
- Good listener
- Modest
- Patient
- Self-reliant
- Gentle
- Humble
- Rather shy
- Unobtrusive
- Thoughtful
- Soft-spoken

Frage: Welche dieser Persönlichkeitsmerkmale haben den größten Einfluss auf den (wirtschaftlich messbaren) Führungserfolg?

Warum Kompetenzen? (2)

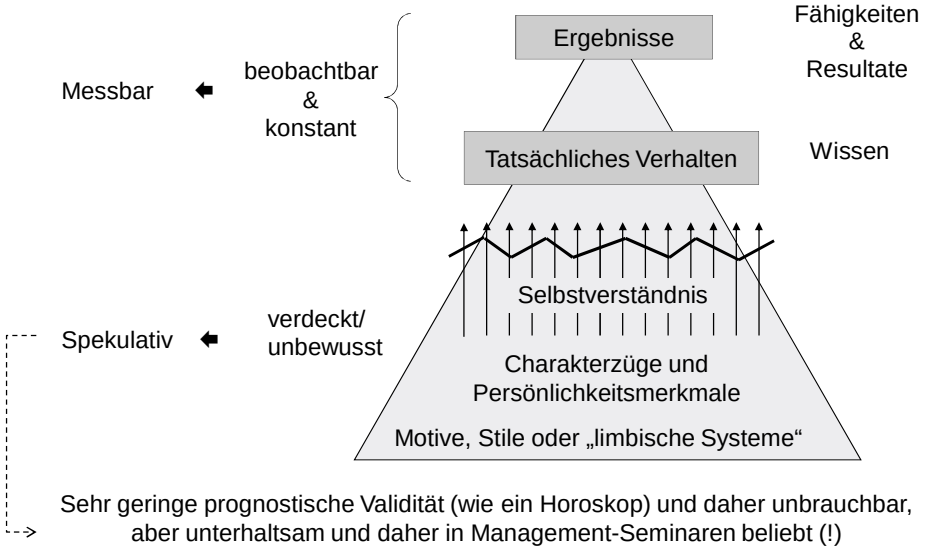
Die **Frage** war: Welche der genannten Persönlichkeitsmerkmale haben den größten Einfluss auf den (wirtschaftlichen) Führungserfolg?

Antwort: keine (!)

Siehe dazu das unter anderem das so genannte Evergreen Projekt an der Harvard Business School, bei dem über 30 derartiger Merkmale empirisch getestet wurden.
(Quelle: Nitin Nohira, William Joyce und Bruce Roberson, What Really Works, in: Harvard Business Review, Juli 2003

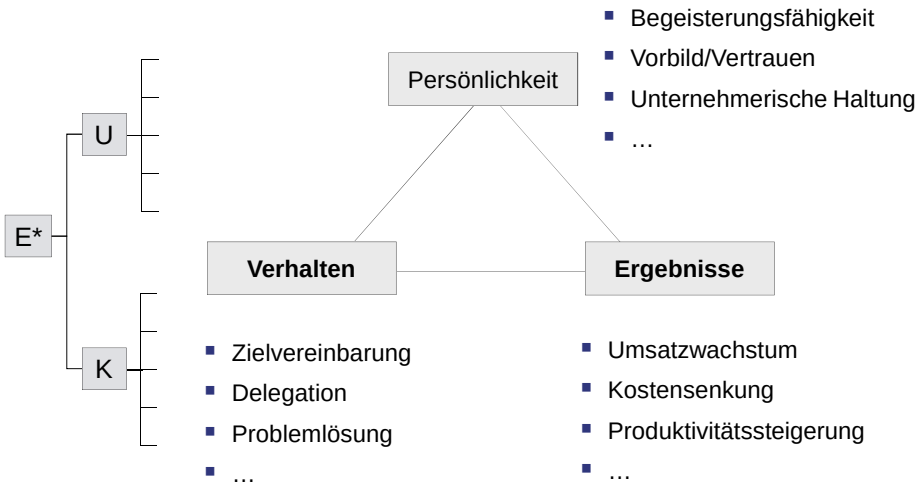
Fazit: Persönlichkeitsmerkmale, Charakterzüge und daraus resultierende Führungsstile haben praktisch keine prognostische Validität (sind ähnlich zuverlässig wie ein Horoskop)

Was sind Kompetenzen (nach Spencer)?



Sehr geringe prognostische Validität (wie ein Horoskop) und daher unbrauchbar, aber unterhaltsam und daher in Management-Seminaren beliebt (!)

Beispiel für ein Kompetenzmodell



*Ergebnise = Umsatz - Kosten

Notwendige Kompetenzen im Unternehmen

Definition
Eine Kompetenz ist eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Verhaltensweisen und Leistungen (Ergebnissen/Erfahrungen), die zur Realisierung von Unternehmenszielen notwendig sind

Funktionsübergreifende Kompetenzen (General Management)				
Funktionale Kompetenzen und Fachwissen				
Beschaffung und Logistik	Produktion und F & E	Marketing und Vertrieb	Finanzen und Controlling	Interne Dienstleister

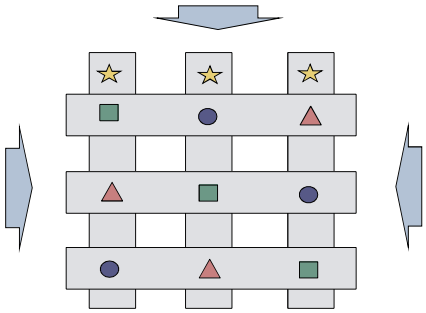
Beachte (!): Es ist wenig sinnvoll von Kompetenzen zu sprechen, ohne die Unternehmensziele zu kennen.

Management und Kompetenz / Managementkompetenz

Unternehmensfunktionen:
Beschaffung, Produktion, Marketing, Controlling/Verwaltung

Management-funktionen

- Planung
- Organisation
- Führung
- Kontrolle



Management-kompetenzen

- technische
- analytische
- soziale
- funktionale

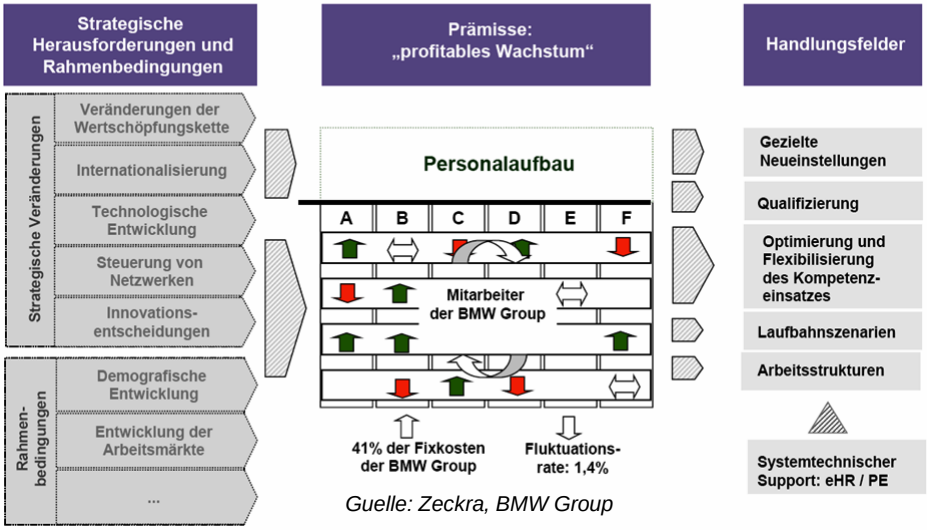
Erläuterung: Ein Manager im Bereich Marketing muss zunächst einmal Erfahrungen in dieser Funktion erwerben und in der Lage sein, mit den anderen Funktionsträgern aus der Beschaffung, der Produktion oder Verwaltung kompetent (!) zu kommunizieren. Um Ergebnisse zu erzielen recht aber Planung nicht aus; er muss auch in der Lage sein, die Aufgaben zu organisieren, sein Team zu führen und mit dem Controller über die Erfolgs- und Ergebniskontrolle zu kommunizieren. Diese komplexen Zusammenhänge machen den Beruf des Managers so schwierig und anspruchsvoll. Und weil nur wenige Menschen mit diesen Fähigkeiten gibt, werden Manager weit überdurchschnittlich bezahlt (Kosten). Fazit: Mehr Manager ausbilden!!!

Managementkompetenzen bei General Electric

- Basis: Key Performance Indicators (Accomplishment Analysis)
- „A-Players“ Have Leadership Qualities (E^4)
  - Energy: Enormous Personal Energy
  - Energizer: Ability to Motivate and Energize Others
  - Edge: Competitive Spirit, Drive for Speed and Impact
  - Execution: Delivers Measurable Results
- „B-Player“ live GE Values
  - Passion
  - Resourcefulness
  - Curiosity
  - Accountability
  - Commitment
  - Teamwork
  - Openness

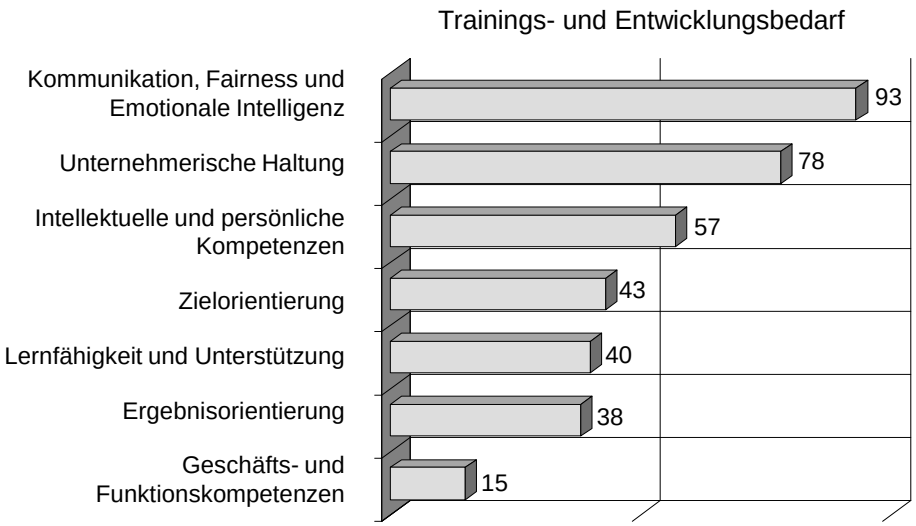
Managementkompetenzen bei BMW

Die zukünftigen Herausforderungen erfordern die Systematisierung und Vernetzung des Kompetenzmanagements auf Unternehmensebene.



Guelle: Zeckra, BMW Group

Erforderliche Kompetenzen eines Unternehmens



Beispiel Kompetenz: Unternehmerische Haltung (1)

- Dispositionen
  - Leistungsmotivation und Problemorientierung
  - Internale Kontrollüberzeugung und Ungewissheitstoleranz
  - Emotionale Stabilität und Risikoneigung
- Ausgangspunkt: Initiative
  - Voraussetzungen
    - Neugier, Aufmerksamkeit, Beobachtung
    - Problemerkennung, Wahrnehmung von Zielabweichungen
    - Gestaltungswille, Verantwortung für Problemlösung
    - Idee/Vorschlag kommunizieren, überzeugen
    - Widerstände überwinden
  - Kompetenzen
    - Handlungskompetenz
    - Aufgabenkompetenz
    - Kognitive Kompetenz

Beispiel Kompetenz: Unternehmerische Haltung (2)

- Kognitive Kompetenz
  - Vorschläge zur Veränderung/Verbesserung der Teamarbeit machen
  - Lernziele und Lernmöglichkeiten erkennen und definieren
  - Probleme und Engpässe frühzeitig erkennen
  - Lösungsmöglichkeiten vorschlagen und umsetzen
- Aufgabenkompetenz
  - Notwendiges Wissen und Erfahrungen suchen/beschaffen
  - Eigene Wissensdefizite erkennen
  - Eigene Erfahrungen einbringen und nutzbar machen
  - Zusammenhänge verstehen wollen
- Handlungskompetenz
  - Entscheidungen zügig (auch bei Unsicherheit) treffen
  - Risiken erkennen und auf sich nehmen
  - Chancen suchen (Produkte, Märkte, Prozesse, Gewinne)
  - Verantwortung für Ergebnisse und Fehler übernehmen
  - Aktivitäten starten und Vorschläge einbringen

Die wichtigsten Managementkompetenzen (1)

- **Persönliche und intellektuelle Kompetenzen**
  - Vertrauen aufbauen
  - Analytisches Denkvermögen
  - Strategisches Denkvermögen
  - Initiative
- **Ziele und Herausforderungen definieren (Inspiration)**
  - Aufs Wesentliche konzentrieren/Richtung bestimmen
  - Beeinflussen, Überzeugen
  - Vision und Sinn vermitteln
  - Zielsetzung/Leistungsorientierung
- **Unterstützung und Lernen (Stimulation)**
  - Delegation
  - Förderung anderer
  - Übertragung von Verantwortung
  - Konfliktmanagement

Die wichtigsten Managementkompetenzen (2)

- **Kommunikation und Fairness (Consideration)**
  - Mündliche und schriftliche Kommunikation
  - Kontaktfähigkeit
  - Teamfähigkeit
  - Teamarbeit
  - Emotionale Intelligenz und Selbststeuerung
- **Ergebnisorientierung (Enabling)**
  - Kundenorientierung
  - Leistungsbewertung und Ergebnisorientierung
  - Verhandlungsführung
  - Problemlösung und Entscheidungsfindung
- **Unternehmerisches Denken und Handeln (Innovation)**
  - Kontinuierliche Verbesserung
  - Flexibilität/Anpassungsfähigkeit
  - Kreativität und Innovation
  - Risikobereitschaft
  - Organisation und Planung

Kernproblem der Managementkompetenz

- Manager wissen vieles (besser), setzen es aber nicht um
- Stichwort: Wir sind „Wissensriesen aber Umsetzungszwerge“
- Jede Fähigkeit benötigt eine bestimmte Geisteshaltung und vor allem den Willen, das Wissen in Resultate umzusetzen
- Diese Fähigkeit nennt man Volition (eine übergeordnete Kompetenz)
- Siehe dazu:
  - www.volitionskompetenz.de
  - W. Pelz: Von der Kunst, Ziele in Ergebnisse umzusetzen, in: VDI-Nachrichten vom 15.1.2010
  - W. Pelz: Fokussieren statt verzetteln (Umsetzungskompetenz), in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, Nr. 4/2010
  - W. Pelz: Volition ist wichtiger als Motivation; in: Manager-Seminare März 2011

Schlüsselkompetenz Volition (Umsetzungskompetenz)

Diese Kompetenz gibt Auskunft darüber, wie stark die Fähigkeit ausgeprägt ist, Ziele, Vorsätze und Absichten in die Tat umzusetzen. Dies kann man mit Hilfe eines Verhaltensinterviews in einem Management-Audit, mit einem Test (Inventar) oder mit einem 360-Grad-Feedback (siehe: www.360-grad-feedback.net) messen.

- Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung auf das Wesentliche
- Emotions- und Stimmungsmanagement (eigene und fremde)
- Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke (Selbstwirksamkeitsüberzeugung)
- Vorausschauende Planung und kreative Problemlösung
- Zielbezogene Selbstdisziplin einschließlich Selbstmotivation und Autonomie

Testen und vergleichen Sie Ihre Kompetenzen (Führungskompetenz und Umsetzungskompetenz) mit einer Stichprobe von über 3.000 Teilnehmern

- www.fuehrungskompetenzen.com
- www.umsetzungskompetenzen.com